



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

EMPLOYEE REMUNERATION SYSTEM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Stela Rafanidesová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav :	Ústav ekonomika
Studentka :	Stela Rafanidesová
Studijní program :	Ekonomika a management
Studijní obor :	Ekonomika podniku
Vedoucí práce :	Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.
Akademický rok :	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Systém odměňování zaměstnanců

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použitých zdrojů

Seznam příloh

Cíle, kterých má být dosaženo:

Vymezit problém, jasně stanovit cíle práce a metody zpracování. Zmapovat nejnovější teoretické poznatky a vybrat vhodná teoretická východiska pro řešení problematiky. Zanalyzovat současný stav systému odměňování zaměstnanců ve společnosti a vliv vnitřních a vnějších faktorů na daný systém. Shrnout výsledky analýzy a vyvodit klíčové závěry. Navrhnout vhodné změny systému odměňování zaměstnanců.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 97880-247-2890-2.

KLEIBL, J., Z. DVOŘÁKOVÁ a E. HÜTTLOVÁ. Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 126 s. ISBN 80-7079-988-9.

KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 4. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

.....
prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.

ředitel

.....
doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

dekan

Abstrakt

Bakalárska práca popisuje, analyzuje a vyhodnocuje systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov konkrétneho podniku. Práca je rozčlenená na tri časti. Prvá časť sumarizuje teoretické poznatky týkajúce sa odmeňovania a hodnotenia. Druhá časť práce je zameraná na analýzu súčasného stavu vo vybranej spoločnosti. Posledná časť sa zaoberá navrhnutím zmien na zlepšenie súčasného systému odmeňovania v spoločnosti.

Abstract

The bachelor thesis is describing, analyzing, and evaluating current employee remuneration and reward systems in a given company. This thesis is divided into three parts. The first chapter summarizes theoretical knowledge related to remuneration and reward systems. Second chapter is aimed towards analyzing the current state of a chosen company. The last chapter will summarize our recommendations towards enhancing the current state of company's remuneration system.

Kľúčové Slová

Personálny manažment, funkcie personálneho manažmentu, systém hodnotenia a odmeňovania, mzda, odmena, motivácia

Key Words

Personal management, functions of personal management, system of evaluation and remuneration, salary, motivation, reward

Bibliografická citace

RAFANIDESOVÁ, Stela. Systém odměňování zaměstnanců. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134962>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Markéta Kruntorádová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

podpis studenta

PodĎakovanie

Moja vďaka patrí najmä mojej vedúcej práce, Ing. Markéte Kruntorádovej, Ph.D. za jej trpezlivosť a ochotu a taktiež za jej cenné a vecné rady pri písaní mojej bakalárskej práce. Taktiež by som rada poďakovala svojej rodine a najbližším, ktorí mi boli oporou počas písania tejto práce ako aj počas celého môjho štúdia.

Obsah

ÚVOD.....	11
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	12
Vymedzenie hlavného a parciálnych cieľov	12
Metódy a postup spracovania.....	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	15
1.1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	15
1.1.1 Úlohy a funkcie riadenia ľudských zdrojov.....	16
1.1.2 Strategické riadenie ľudských zdrojov	18
1.2 MOTIVÁCIA.....	18
1.2.1 Motivácia a stimulácia	19
1.2.2 Úloha manažéra pri motivácií	20
1.2.3 Klasifikácia motivačných systémov	20
1.2.4 Motivácia pracovného konania.....	21
1.2.5 Motivácia a peniaze, motivácia a odmeňovanie.....	21
1.3 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV	22
1.3.1 Systém hodnotenia zamestnancov	22
1.3.2 Proces hodnotenia zamestnancov	24
1.3.3 Osoby poverené hodnotením	25
1.3.4 Metódy hodnotenia zamestnancov	26
1.4 SYSTÉM ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV	27
1.4.1 Politika odmeňovania.....	28
1.4.2 Mzdová politika a jej ciele	29
1.4.3 Mzda a mzdové formy.....	29
1.4.4 Funkcia mzdy ako odmeny za prácu	30
1.4.5 Tarifná sústava	32
1.4.6 Mzdové formy	32
1.4.7 Celková odmena zamestnanca.....	36
1.5 Externé a interné faktory vplyvajúce na systém odmeňovania	37
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	38
2.1 EMPLOYER BRAND RESEARCH 2020	38
2.2 Vplyv pandémie na benefity	47

2.3	Analýza trhu práce	49
2.4	Základné informácie o spoločnosti	51
2.5	SWOT analýza.....	54
2.5.1	Spoločnosť A.....	54
2.5.2	Spoločnosť B.....	55
2.6	Konkurenčný benchmarking so zameraním na systém odmeňovania a hodnotenia zamestnancov	55
2.7	Hodnotenie zamestnancov	57
2.8	Vplyv prostredia na systém odmeňovania vybranej spoločnosti	58
2.9	Analýza spokojnosti zamestnancov	59
2.9.1	Demografia respondentov	59
2.9.2	Súčasný pracovné podmienky spoločnosti	64
2.9.3	Preferovaný prístup nadriadených pracovníkov smerom k zamestnancom	71
2.9.4	Významnosť nástrojov slúžiacich na zvyšovanie pracovného výkonu a motivácie... ..	78
2.9.5	Zhrnutie zistených údajov spracovaním dotazníka.....	81
2.10	Zhrnutie analýzy	82
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA.....	83
3.1	Prínos zmien.....	89
3.2	Časový harmonogram zmien	91
	ZÁVER.....	93
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	95
	ZOZNAM OBRÁZKOV.....	98
	ZOZNAM TABULIEK	99
	ZOZNAM GRAFOV	100
	ZOZNAM PRÍLOH	102

ÚVOD

„Nemôže byť bohatstvo tam, kde sú ľudia zamestnaní vzájomným podvádzaním. Nemajú čas na vybudovanie hodnôt, teda ani na vytvorenie bohatstva“

Tomáš Baťa, český podnikateľ (Chovancová, 2006, s. 75)

Jednou z najstarších a zároveň najdôležitejších činností personalistiky je odmeňovanie zamestnancov za uskutočnené pracovné výkony. Aby si spoločnosť zabezpečila kvalitných a kvalifikovaných pracovníkov, mala by pravidelne prehodnocovať zavedený systém odmeňovania. Systém odmeňovania vychádza zo stratégie spoločnosti a mal by byť zacielený na spokojnosť zamestnancov. Odmeňovanie je jedným z najefektívnejších nástrojov motivácie, ktorý má organizácia k dispozícii. Ide o dlhodobý a riadený proces, prostredníctvom ktorého zabezpečuje zamestnávateľ svojim zamestnancom hmotné ale aj nehmotné ocenenie za ich vykonanú prácu. V tejto bakalárskej práci sa budem bližšie zaoberať motiváciou a odmeňovaním zamestnancov. V súčasnosti sa ustupuje od modelov, ktoré považovali za odmeňovanie iba peňažné zložky mzdy a prechádza sa k modelom, kde je potrebné zvoliť stratégiu odmeňovania a brať v úvahu celkovú odmenu. Znamená to, že v dnešnom modernom svete vnímame ako odmeny aj pracovné prostredie, firemnú kultúru, kariérne možnosti, obsah práce, možnosti rozvoja a vzdelávania a pod.

Ľudský kapitál je pre spoločnosť nesmierne cenný zdroj, ktorého efektívne využívanie a rozvíjanie sa priamo odráža na výsledkoch danej spoločnosti. Je preto v záujme každej spoločnosti nakladať s týmto kapitálom čo najefektívnejšie, prostredníctvom využívania rôznych motivačných prostriedkov, ktoré dnes organizácie majú k dispozícii, s cieľom zabezpečiť dosahovanie dlhodobých cieľov spoločnosti. Práve na to slúži oddelenie riadenia ľudských zdrojov, ktoré sa zaoberá skoro všetkými činnosťami súvisiacimi so zamestnancami. Keďže ľudská práca predstavuje jeden z najdôležitejších výrobných faktorov, spoločnosť musí dbať a uspokojovanie potrieb svojich zamestnancov a ich rozvoja prihliadať na svoje možnosti a stratégiu. Systém odmeňovania zamestnancov by mal byť v prvom rade spravodlivý a v druhom rade by mal vychádzať v ústrety obojstrannému pracovnému pomeru – ako zamestnancovi tak aj zamestnávateľovi.

Bakalárska práca je rozdelená na dve základné časti – časť teoretická a praktická. V teoretickej časti tejto práce sa budem zaoberať definovaním hlavných pojmov súvisiacich s pojednávanou problematikou, aby som tak tieto znalosti vedela uplatniť v praktickej časti práce.

Praktická časť bakalárskej práce je zameraná na spoločnosť A, ktorá sa zaoberá správou investičných aktív a vývojom softwaru slúžiaceho na túto správu. Spoločnosť už dlhšie neprehodnotila zavedený systém odmeňovania a hodnotenia zamestnancov, a je v jej záujme sa touto problematikou zaoberať za účelom zvýšenia spokojnosti existujúcich zamestnancov a taktiež aj zvýšenia svojej atraktivity, s cieľom zabezpečiť nových a kvalifikovaných pracovníkov.

CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Táto kapitola definuje hlavný cieľ a jeho parciálne ciele. Taktiež popisuje metódy, ktoré sú využité k finálnemu dosiahnutiu cieľov.

Vymedzenie hlavného a parciálnych cieľov

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je navrhnúť opatrenia na zlepšenie systému odmeňovania spoločnosti A. Aby som tak učinila, zvolila som si konkurenčnú spoločnosť B s podobnou špecializáciou, ktorá na trhu pôsobí už dlhšie a teda disponuje dlhodobým know-how v odmeňovaní. Popis a porovnanie týchto spoločností napomôže k zisteniu deficitov v odmeňovaní v spoločnosti A, k čomu prispeje aj vyhodnotenie dotazníku zodpovedaného zamestnancami oboch spoločností. Na základe zistených údajov tak možno navrhnúť adekvátne a efektívne opatrenia spoločnosti A, ktoré by mala aplikovať vo svojom systéme odmeňovania, ak si chce zvýšiť atraktivitu a konkurencieschopnosť na trhu práce, a v neposlednom rade si aj udržať kvalitných a lojálnych zamestnancov. Dosiahnutie hlavného cieľa bude možné len dosiahnutím parciálnych cieľov, ktoré sú nasledovné:

- Definovanie základných, s témou súvisiacich, pojmov.
- Popis vybranej a konkurenčnej spoločnosti.
- Analýza a komparácia systémov odmeňovania a hodnotenia oboch spoločností.
- Spracovanie dotazníku.
- Riadený rozhovor.

Metódy a postup spracovania

Pre úspešné dosiahnutie parciálnych cieľov a napokon samotného hlavného cieľa budem využívať nasledovné postupy a metódy.

Teoretické východiská tejto práce budú spracované na základe zvolenej literatúry, ktorá je uvedená v zdrojoch práce. Napomôže to tak k priblíženiu základných pojmov a definícií, a umožní to ďalej sa zaoberať vybranou problematikou. Popis oboch spoločností bude vypracovaný na základe verejne dostupných informácií a údajov získaných riadeným rozhovorom so zamestnancami spoločností. Informácie týkajúce sa odmeňovania pochádzajú z interných zdrojov, ktoré na základe zmluvy o mlčanlivosti nemožno zverejňovať. Je to zároveň hlavný dôvod anonymizácie spoločností. Zistené

informácie o spoločnostiach budem analyzovať a porovnávať, čo umožní zistiť rozdiely a medzery, ktoré by bolo vhodné prehodnotiť. Ďalšou využitou metódou bude spracovanie dotazníku, ktorý bol rozoslaný prostredníctvom internej formy komunikácie v jednotlivých spoločnostiach. Odpovede respondentov budem potom vyhodnocovať a brať ich v úvahu pri plnení hlavného cieľa, ktorým je navrhnúť vhodné a efektívne opatrenia pre systém odmeňovania vo vybranej spoločnosti.

Metódy použité na spracovanie bakalárskej práce:

- analýza trhu práce,
- analýza zamestnávateľov a benefitov poskytovaných v ČR,
- SWOT analýza,
- dotazník,
- konkurenčný benchmarking so zameraním na systém odmeňovania zamestnancov,
- riadený rozhovor.

Analýza trhu práce

Analýza trhu práce sa zameriava na analýzu zamestnanosti, nezamestnanosti a pracovnej sily. Na trhu práce predstavujú dopyt zamestnávateľa, ktorých záujem je získať kvalifikovanú pracovnú silu, a ponuku zastupujú domácnosti – teda potenciálni zamestnanci, ktorých záujmom je zamestnať sa aby tak mohli plniť svoje potreby. Pracovná sila predstavuje jeden z najvýznamnejších výrobných faktorov, ktoré každá spoločnosť potrebuje pre úspešné fungovanie (czso.cz, 2021).

Analýza zamestnávateľov a benefitov poskytovaných v ČR

Táto analýza sa vykonáva vždy raz ročne za predchádzajúci kalendárny rok v niekoľkých štátoch – teda pokrýva množstvo pracovných trhov. Dôsledkom toho je možná komparácia údajov s inými štátmi, čo môžu spoločnosti využiť pri vylepšovaní aktuálne zavedených systémov. Analýza je vykonávaná prostredníctvom dotazníku a jeho následného spracovania. Zameriava sa na spokojnosť zamestnancov s ich zamestnávateľmi a benefitmi, ktoré im poskytujú. Hodnotí taktiež EVP faktor, ktorý sa čím ďalej tým viac stáva dôležitý pre efektívne a úspešné fungovanie organizácií (randstat.cz, 2020).

SWOT analýza

SWOT analýza sa používa na hodnotenie vnútorných a vonkajších faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť organizácie alebo nejakého konkrétneho zámeru. Špecializuje sa na silné a slabé stránky,

príležitosti a ohrozenia. Ide o univerzálnu analytickú techniku a najčastejšie sa používa ako situačná analýza v rámci strategického riadenia (managementmania.com, 2020).

Dotazník

Princípom dotazníku je predloženie vyhotoveného formuláru, ktorý sa zameriava na pracovné správanie zamestnanca a jeho názory a postoje. Spravidla bývajú odpovede respondentov hodnotené špecialistom z pracovného útvaru. Ide o veľmi časovo náročnú metódu, ktorá musí byť prispôbovaná skupine respondentov z hľadiska ich pracovnej pozície, kompetencií a pod. (Lesáková, Úradníček, 1995, s. 186).

Konkurenčný benchmarking so zameraním na systém odmeňovania a hodnotenia zamestnancov

Konkurenčný benchmarking porovnáva podobné procesy u konkurentov. Výhodou takéhoto porovnávanie je porovnanie s priamou konkurenciou, čo umožní spoločnosti získať informácie ako konkurencia dosahuje kvalitu. Nevýhodou je obťažnejšie získavanie informácií o konkurencii. Za takýmto účelom bola zvolená konkurenčná spoločnosť B, ktorej systém odmeňovania a hodnotenia bude slúžiť na komparáciu so spoločnosťou A. Túto spoločnosť som si ako konkurenta voči spoločnosti A zvolila najmä preto, pretože porovnávam organizácie, ktoré sú z hľadiska náplne práce takmer totožné. Vo svojom sektore je jednotkou na trhu a teda možno konštatovať, že z hľadiska odmeňovania ľudských zdrojov má už dlhoročný know-how. Mohla by pre spoločnosť A predstavovať akýsi príklad toho, ako by to v praxi malo fungovať dlhodobo (Östblom, 1995).

Riadený rozhovor

Hodnotiaci rozhovor predstavuje oficiálne a formálne stretnutie pričom by mal mať pevnú obsahovú štruktúru a časový plán. Prostredníctvom rozhovoru možno získať cenné informácie, ktoré môžu mať vplyv na vybranú problematiku. V tejto práci bude metóda riadeného rozhovoru zameraná na získanie informácií o spoločnosti a o jej systéme hodnotenia a odmeňovania (managementmania.com, 2015).

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Pod pojmom práca si môžeme z ekonomického hľadiska predstaviť cielene zameranú činnosť vykonávanú človekom za účelom uspokojenia vlastných potrieb a dosiahnutia cieľov organizácie. Nutnosť zabezpečenia základných životných potrieb motivuje ľudí k vyvíjaniu pracovnej aktivity. Ľudská práca nadobúda aj vnútorný spoločenský rozmer, ktorého dôsledkom je uvedomenie si spolupatričnosti v systéme – pracovnej hierarchii, a teda, že pracovať neznamená len pracovať na seba, ale aj pre iných a s inými. Práca sa tak stáva nielen základným ľudským právom, ale aj povinnosťou. Prostredníctvom práce vytvárame rôznorodé hodnoty a umožňujeme ľuďom získať určité spoločenské postavenie (Vlček, 2005, s. 238).

Koubek definoval personálnu prácu ako tú časť riadenia, ktorá sa týka človeka v súvislosti s pracovným procesom a vyslovene sa špecializuje na činnosti ako sú napr. (Koubek, 2004, s. 14):

- Získavanie nových zamestnancov a udržiavanie už existujúcich.
- Formovanie zamestnancov (vzdelávanie, kariérny postup...).
- Pracovný výkon.
- Ohodnotenie.

1.1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

V tejto podkapitole vymedzím stručnú charakteristiku riadenia ľudských zdrojov, jej podstatu a dôležitosť pre efektívne riadenie organizácie. Taktiež sa budem venovať aj úlohám a samotným funkciám riadenia ľudských zdrojov.

Ako uvádza Kachňáková, riadenie ľudských zdrojov môžeme chápať ako činnosť sústredujúcu sa na zamestnancov tzv. ľudské zdroje. Táto činnosť sa spolu s inými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosahovaní synergického efektu. Synergický efekt predstavuje splnenie cieľov zamestnancov aj organizácie ako celku. Túto činnosť majú na starosti všetci manažéri a vedúci tímov, avšak úlohou personalistov je jej zdokonaľovanie a rozvíjanie. Riadenie ľudských zdrojov môžeme chápať ako proces slúžiaci na dosahovanie podnikových cieľov prostredníctvom získavania, stabilizácie, rozvoja a efektívneho využívania ľudských zdrojov danej organizácie (Kachňáková, 2001, s. 10). Ak vytýčené ciele nie sú pravidelne dosahované, organizácia zaniká. Medzi najvýznamnejšie úlohy riadenia ľudských zdrojov patrí získavanie kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov (Donelly, 1997, s. 543). Aplikovaním strategického rozmiestňovania schopných

zamestnancov s využitím integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov dosahuje organizácia konkurenčnú výhodu na trhu práce a zvyšuje tak svoju atraktivitu.

Kachňáková uvádza nasledujúce dve základné charakteristiky (Kachňáková, 2001, s. 11):

- Integrácia strategického riadenia ľudských zdrojov so stratégiou podniku, a tým aj podporovanie záujmov manažmentu.
- Riadenie ľudských zdrojov a podniková kultúra.

Všeobecným cieľom riadenia ľudských zdrojov je podľa Armstronga zaistiť schopnosť organizácie využívať ľudské zdroje na dosahovanie svojich cieľov (Armstrong, 2002, s. 28). Útvár ľudských zdrojov by mal zabezpečovať odbornú, t. j. metodologickú, poradenskú, koncepčnú, organizačnú a kontrolnú stránku personálnej práce. Popri tom zabezpečuje aj operatívne personálne činnosti a taktiež úlohy smerujúce k externým inštitúciám. Medzi hlavné aktivity riadenia ľudských zdrojov, zabezpečované líniovými manažérmi a personálnymi pracovníkmi patria (Armstrong, 2002, s. 43-44):

- Organizácia a vytváranie pracovných úloh, miest a pozícií.
- Rozvoj organizácie a zamestnancov.
- Pracovné vzťahy.
- Riadenie znalostí.
- Zabezpečovanie a plánovanie ľudských zdrojov.
- Riadenie odmeňovania.

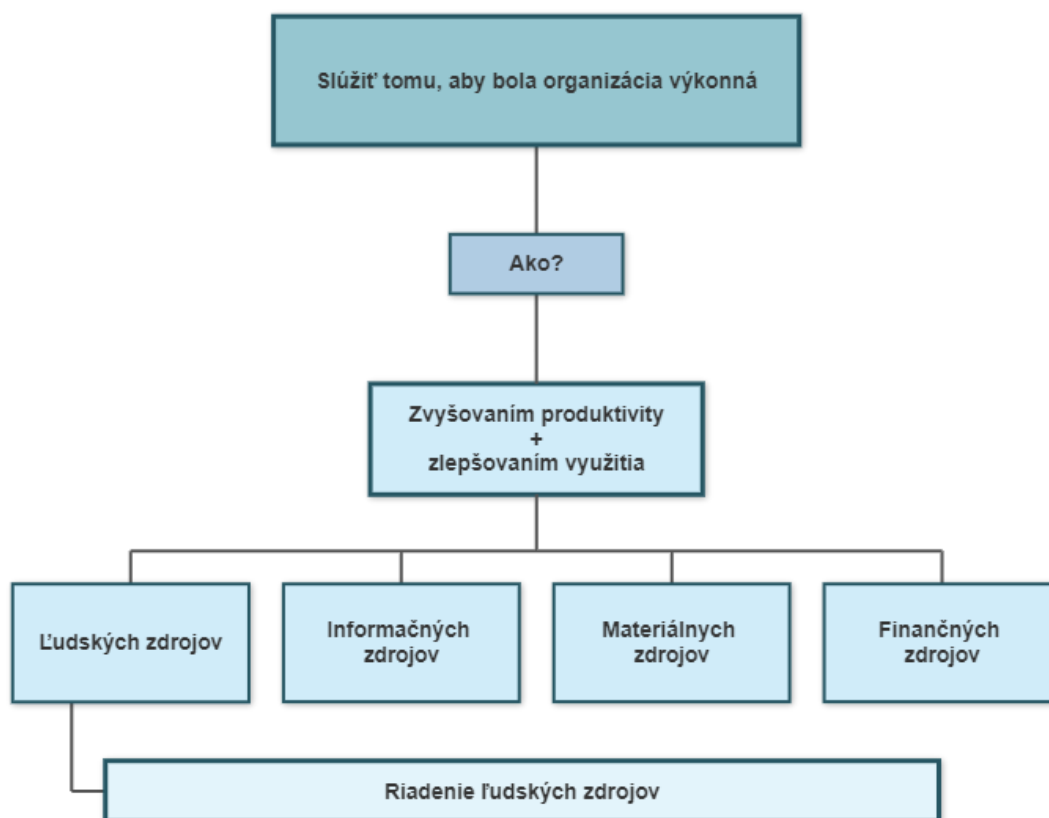
Podľa Kachňákovej dosahuje riadenie ľudských zdrojov hlavný cieľ práve plnením dvoch základných úloh a to (Kachňáková, 2001, s. 12):

- Zabezpečenie adekvátneho počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre s dynamickým súladom so strategickými cieľmi podniku.
- Zosúladenie správania a konania zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie.

1.1.1 Úlohy a funkcie riadenia ľudských zdrojov

Úloha riadenia ľudských zdrojov je pri strategickom plánovaní podniku nesmierne dôležitá, pretože napomáha organizácií analyzovať alternatívy, ktorými môže konkurovať na domácom a zahraničnom

trhu. V prípade, že sa táto činnosť stane najdôležitejšou, organizácia zvyšuje svoju konkurencieschopnosť a atraktivitu (Donelly, 1997, s. 541).



Obrázok č. 1: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov (Vlastné spracovanie podľa: Koubek, 2007)

Obrázok vyššie zobrazuje všeobecnú úlohu riadenia ľudských zdrojov, ako ju poníma Koubek. Ten popisuje, že hlavnou úlohou tohto útvaru je zabezpečiť výkonnosť organizácie a jej neustále zlepšovanie. To je možné dosiahnuť len neustálym zdokonaľovaním procesu využívania všetkých dostupných zdrojov, ktorými samotná organizácia disponuje (Koubek, 2007, s. 16).

Podľa Kachňákovej môžeme funkcie riadenia ľudských zdrojov vymedziť nasledovne (Kachňáková, 2001, s. 13-14):

- Strategické riadenie ľudských zdrojov.
- Plánovanie ľudských zdrojov.
- Analýza práce.
- Získavanie a výber zamestnancov.

- Rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru.
- Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.
- Riadenie a plánovanie kariéry.
- Riadenie pracovného výkonu.
- Odmeňovanie zamestnancov.
- Pracovné vzťahy.
- Pracovné podmienky.
- Personálny informačný systém.

1.1.2 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Pod takýmto štýlom riadenia môžeme rozumieť riešenie dlhodobých záležitostí týkajúcich sa ľudí v pracovnom procese (Vetráková, 2011, s. 64). Strategický prístup riadenia ľudských zdrojov kladie dôraz na vysoký výkon, pretože ten je nesmierne dôležitý pri napĺňaní cieľov organizácie. Kľúčom k dosahovaniu čo najvyššieho výkonu je neustála komunikácia medzi zamestnancami a ich nadriadenými. Táto komunikácia je založená prioritne na definovaní očakávaní a spôsobov ich dosahovania, za predpokladu zhody medzi nimi. Ďalším dôležitým faktorom je vysoká miera oddanosti, ktorá napomáha vytvoriť pocit lojality a spolupatričnosti zamestnancov v danej organizácii, a tým zvyšuje aj pracovnú motiváciu a samotný výkon. Tímová práca, zapájanie pracovníkov do riešenia problémov a atmosféra spolupráce pozitívne vplyvajú na oddanosť zamestnancov. Je preto dôležité aplikovať aktívny dialóg medzi zamestnancami a manažérmi čo následne vedie k porozumeniu záujmov zamestnancov ale aj organizácie (Armstrong, 2007, s. 48).

1.2 MOTIVÁCIA

V tejto podkapitole sa budem bližšie zaoberať motiváciou zamestnancov, definovaním motivačných teórií a systémov. V dnešnej dobe už motivovanie zamestnancov nemožno chápať len ako proces navyšovania mzdy s cieľom zvýšiť výkon, pretože zamestnanci sa dnes zaujímajú viac aj o svoj osobný rozvoj a kariérne napredovanie.

Motivácia je cieľavedomý a permanentný proces, ktorého hlavným účelom je vytvorenie vhodných podmienok a využívanie adekvátnych motivačných prístupov a nástrojov. Výstupom tohto procesu je zvýšenie kvality a hodnoty individuálneho úsilia, čím sa samozrejme zvyšuje aj hodnota výstupov a parametrov organizácie (Hitka, 2010, s. 59).

Keďže nemožno pochybovať o význame motivácie, ktorá sa stala základným predpokladom úspešnosti a efektívnosti v riadení výkonnosti pracovných procesov, tvorí podstatnú časť psychologických vied, teórie a praxe managementu. Skúmame ju v dvoch rovinách a to v rovine subjektívnej a objektívnej. Subjektívna rovina predstavuje tzv. vnútorný motor jedincov, či už v pracovnom alebo mimopracovnom prostredí. Cieľavedomé ovplyvňovanie motivácie sa môže zameriavať na nasledujúce snahy (Hitka, 2010, s. 59):

- Posilňovanie motivácie – zabezpečenie vhodných spôsobov motivácie zamestnancov za účelom dosahovania cieľov organizácie.
- Utlmovanie motivácie – v prípade príliš silnej motivácie, ktorá spôsobuje kolízny konflikt.
- Harmonizovanie motivácie – motivácia jednotlivcov a skupín by mali byť vo vzájomnom súlade tak, aby neboli v konflikte so základnou motiváciou podniku .

1.2.1 Motivácia a stimulácia

Podľa Armstronga sa motivácia týka práve tých faktorov, ktoré určitým spôsobom ovplyvňujú správanie a konanie ľudí a taktiež uvádza, že existujú tri základné zložky motivácie (Armstrong, 2002, s. 159):

- Smer – čo sa jednotlivec snaží dosiahnuť.
- Úsilie – akú snahu daný jedinec vyvíja.
- Vytrvalosť – ako dlho jednotlivec vynakladá úsilie na dosiahnutie cieľu.

K tomuto tvrdeniu sa prikláňa mnoho autorov, ktorí ešte definujú, že základné pojmy v oblasti motivácie sú motív a stimul. Pod pojmom motív si môžeme predstaviť vnútornú pohnútku jedinca ovplyvňujúcu jeho konanie a správanie s cieľom dosiahnuť finálny stav – uspokojenie potrieb. Motívy môžeme rozoznávať terminálne a inštrumentálne. Terminálne motívy pôsobia až kým nie je dosiahnutý finálny stav a u inštrumentálnych motívov nemožno definovať cieľový stav napr. záľuby (Bedrnová, 2002, s. 242). Stimul predstavuje určitý podnet k nejakému jednaniu. Môže sa jednať o vonkajší alebo vnútorný podnet, ktorý je potom schopný vyvolať určitú reakciu. Vo chvíli kedy k tejto reakcii dôjde sa stimul stáva motívom. Prípadná nevhodná motivácia zamestnancov sa premieta v spoločnosti zvyšovaním absencie, neefektívnym využitím času – opakované prestávky, rozhovory, ktoré nesúvisia s prácou, šírenie fám a napokon narušovaním ostatných pri výkone ich pracovnej činnosti (Bedrnová, 2002, s. 243).

1.2.2 Úloha manažéra pri motivácii

Firemná realita 21. storočia so sebou prináša potrebu hľadať nové cesty a spôsoby vhodnej a efektívnej motivácie zamestnancov. Manažéri, ktorí chcú byť úspešní vo svojej funkcii by mali operatívne reagovať na prichádzajúce trendy. Nemôžu sa spoliehať len na svoje formálne právomoci, ale musia využívať aj silu svojej osobnosti a vízií budúceho vývoja. Manažérov vnímame ako špecifickú skupinu pracovníkov pričom ich hlavná úloha spočíva v dohliadaní na výkon pracovných činností ostatných zamestnancov organizácie. V záujme manažérov je, aby pracovníci plnili požadované pracovné ciele, ktoré sa týkajú objemu, nákladov a kvality (efocus.sk, 2007).

Podľa Vebera sa jednoznačne potvrdila skutočnosť, že len adekvátne motivovaný manažér dokáže správne a efektívne motivovať svojich zamestnancov. Vykonávať a zastávať postavenie manažéra znamená zvládať manažérske funkcie. Na prvom mieste medzi týmito funkciami je rozhodovanie. Prijatie nesprávneho rozhodnutia manažéra môže mať veľmi negatívny vplyv a následky pre celú spoločnosť. Komunikácia je ďalšou kľúčovou funkciou manažéra, ktorú musí zvládať. Ďalšími funkciami, ktoré však manažéri nemusia vykonávať na dennej báze sú napr. plánovanie, pracovanie s ľuďmi a informáciami, kontrola plnenia úloh, presadzovanie názorov a riešenie organizačného usporiadania (Veber, 2009, s. 80).

H. Fayol charakterizoval päť manažérskych funkcií, ktoré sa nazývajú funkcie správy. Sú to (Vodáček, 1996, s. 33):

- plánovanie (planning) – stanovenie budúcich cieľov a postupov ako ich dosiahnuť,
- organizovanie (organizing) – zabezpečenie zdrojov, prípadne podmienok pre uskutočnenie plánovaných činností,
- prikazovanie (directing) – dávanie úloh a inštrukcií podriadeným spolupracovníkom,
- koordinácia (coordinating) – zladžovanie činností spolupracovníkov,
- kontrola (controlling) – overovanie súladu plánu a skutočností a prijatie záverov.

1.2.3 Klasifikácia motivačných systémov

Na základe analýzy možností organizácie pri zohľadnení tých najvýraznejších rozdielov medzi jedincami a skupinami je viac než vhodné zostaviť aj individuálne a skupinové motivačné programy. Takéto programy sa stávajú veľmi účinným nástrojom v navodzovaní dynamickej atmosféry, v ktorej

manažéri a zamestnanci chcú dobrovoľne dosahovať čo najkvalitnejšie výsledky. Motivačný systém organizácie vnímame ako najširšiu formu skupinového motivačného programu. V užšom poňatí predstavujú skupinové motivačné programy práve systémy pre určité pracovné skupiny (tímy), oddelenia alebo útvary a sú založené na organizačnom princípe. V širšom ponímaní je možno vypracovať motivačný program celej hierarchickej úrovne riadenia podniku. Všetky takéto skupinové systémy reflektujú podnikový systém aj programy individuálne v rámci konkrétnej organizačnej jednotky podniku (Hitka, 2010, s. 61).

1.2.4 Motivácia pracovného konania

Najnákladnejšou motiváciou je peňažná odmena aj napriek dôležitosti iných faktorov. Celkovú pracovnú motiváciu však ovplyvňujú aj nehmotné faktory. Tie môžu mať podobu pracovného ohodnotenia činnosti a osobnosti, pracovného režimu, hodnotenia jednotlivcov v pracovnej skupine, prístup nadriadeného zamestnanca a ďalšie. Bedrnová definuje prácu ako najdôležitejšiu, cieľavedomú a systematicky vykonávanú činnosť. Pracovná motivácia potom podľa nej vyjadruje samotný prístup jedinca k práci, ku konkrétnym okolnostiam pracovného uplatnenia a ku konkrétnym pracovným úlohám (Bedrnová, 2002, s. 262).

Teória pracovnej motivácie sa podľa Buchtovej rozdeľuje podľa základných orientácií motívov na (Buchtová, 2004, s. 66):

- extrinsická – vyvolávajú ju nepracovné motívy a vedie k uspokojeniu osobných potrieb (zabezpečenie stravy, pocitu istoty a bezpečia).
- intrinsická – motivácia priamo súvisiaca s prácou, ktorá je vyvolávaná práve pracovnými motívmi (potreba aktivity, tvorivej činnosti, sebarealizácie a pod.).

1.2.5 Motivácia a peniaze, motivácia a odmeňovanie

Ako uvádza Armstrong, peňažné alebo iné druhy odmienu sú najobvyklejšou vonkajšou odmenou práve preto, že peniaze poskytujú to, čo väčšina ľudí chce. Herzberg správne poukazuje na fakt, že účinnosť peňazí nie je vždy rovnaká. Nedostatok peňazí síce vyvoláva nespokojnosť, ich obstaranie však nemá za následok trvalú spokojnosť. Je ale dôležité spomenúť, že peniaze sú prostriedkom, ktorý umožňuje dosiahnuť viaceré ciele a plnenie viacerých potrieb. Goldthrope k týmto názorom dodal, že mzda je najdominantnejším motivátorom pri výbere zamestnávateľa a pri spokojnosti so mzdou,

vzniká silné puto k aktuálnemu zamestnaniu. Peniaze je potrebné vnímať aj ako zdroj uznania, nie len ako prostriedok na uspokojenie potrieb človeka (Armstrong, 2002, s. 169).

1.3 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV

Snaha spoločností efektívne využívať všetky dostupné zdroje (ľudské aj finančné) prostredníctvom maximalizácie pracovného výkonu a odmeňovania pracovníkov podľa vynaloženého úsilia a prínosov je podmienená účinnou motiváciou a hodnotením. Samotné hodnotenie predstavuje efektívny nástroj motivácie zamestnancov v prípade, že je nastavené správne a spravodlivo, aby v dôsledku výberu nevhodných kritérií, neprofesionálneho vedenia hodnotiaceho rozhovoru alebo chýbajúceho nadväzujúceho personálneho systému nepôsobilo skôr demotivujúco (Pilařová, 2008, s. 11).

V prípade správneho nastavenia a aplikácie systému hodnotenia je možné docieľiť nasledovné (Koubek, 2007, s. 293):

- Motivácia hodnoteného zamestnanca k maximálnemu pracovnému výkonu, teda požadovanému správaniu.
- Zostavenie objektívnych podkladov slúžiacich na odmeňovanie a plánovanie kariérneho rastu.
- Zvyšovanie lojality a ovplyvňovanie názorov týkajúcich sa produktov, spoločnosti a manažmentu.
- Získavanie a poskytovanie spätnej väzby o podávanom výkone, potenciále a možnostiach rozvoja, vzťahov a úrovne komunikácie.
- Zváženie prijatia rôznych opatrení a zmien súvisiacich s výkonom práce.
- Definovanie rozvojových a výkonnostných cieľov.
- Dostatočná informovanosť zamestnancov.

1.3.1 Systém hodnotenia zamestnancov

V praxi sa stretávame s rôznymi systémami hodnotenia zamestnancov, ktoré sa môžu odlišovať postupmi, metódami, kritériami alebo princípmi. Základné delenie systému hodnotenia:

- *Systematické hodnotenie* – jeho podstatou je, že sa uskutočňuje v pravidelných časových intervaloch alebo v prípade vzniku určitých okolností, ktoré je potrebné riešiť operatívne. Medzi takéto okolnosti môže patriť sťažnosť zákazníka, výrazná zmena výkonu zamestnanca alebo preradenie pracovníka na inú pracovnú pozíciu. Takého hodnotenie má predom stanovené postupy, časové intervaly, hodnotiaceho pracovníka, kritéria a účel hodnotenia, metódy a zdroje, a aké následky má tento proces. Spravidla sa písomne zaznamenáva a archivuje v zložke zamestnanca pričom môže prebiehať ústne alebo písomne.
- *Nesystematické hodnotenie* – takéto hodnotenie má väčšinou neformálny charakter a je uskutočňované ústne bez stanovenia metód, postupov a kritérií hodnotenia (Pilařová, 2008, s. 11 – 12).

Podoby systematického hodnotenia:

- *Hodnotenie kompetencií* – Hodnotenie sa zameriava hlavne na znalosti, zručnosti, schopnosti, postoje a vlastnosti hodnoteného. Vykonáva sa väčšinu v dlhšom časovom rozpätí a to napr. jedenkrát za rok. Takéto hodnotenie priamo vplýva na kariéru a rozvoj zamestnanca pričom ovplyvňuje aj pevnú zložku mzdy.
- *Hodnotenie výkonu* – Toto hodnotenie sa zaoberá množstvom a kvalitou vykonanej práce, a je realizované v kratších časových intervaloch. Hodnotenie výkonu má vplyv na pohyblivú zložku mzdy teda bonusy a prémie. Spravidla sa hodnotí dosahovanie vopred stanovených úloh a cieľov.
- *Mimoriadne hodnotenie* – Mimoriadne hodnotenie pracovníka nie je vopred časovo stanovené a uskutočňuje sa operatívne v prípade vzniku určitých okolností, uvedených v popise systematického hodnotenia, pod ktoré toto hodnotenie spadá (Pilařová, 2008, s. 12 – 15).

1.3.2 Proces hodnotenia zamestnancov

Proces hodnotenia zamestnancov je možné rozdeliť na deväť základných častí pričom tieto časti spadajú do troch časových úsekov.

- *Prípravné obdobie:*
 - stanovenie pravidiel, metód, postupov a zásad hodnotenia spolu s rozpoznaním a stanovením predmetu hodnotenia,
 - analýza pracovných miest – ich klasifikácia a revízia aktuálneho popisu pozícií, definovanie pracovných výstupov jednotlivých pracovných miest a možných alternatívach ich zlepšenia,
 - stanovenie noriem pracovného výkonu, voľba metód hodnotenia, formulácia kritérií hodnotenia a stupníc rozlišujúcich rôzne úrovne pracovného výkonu,
 - informovanie zamestnancov o prípadných vzniknutých zmenách v hodnotiacom procese, očakávaniach a pod. (Koubek, 2007, s. 215).
- *Získavanie informácií a podkladov:*
 - pozorovanie pracovníkov pri výkone ich činnosti a zaznamenávanie zistených dát, vyhodnocovanie výsledkov prác,
 - zaistenie dokumentácie zaznamenaných pozorovaním pracovných výkonov – je veľmi dôležité disponovať aj formálnou písomnou dokumentáciou pretože umožňuje prehodnocovať získané dáta aj spätne a zamedzuje možný vznik nezhôd. Takáto dokumentácia by mala byť získavaná a archivovaná jednotným spôsobom (Koubek, 2007, s. 215).
- *Vyhodnocovanie získaných informácií o pracovnom výkone:*
 - pod toto vyhodnocovanie spadá pracovné správanie, schopnosti, znalosti, vlastnosti a pracovné výsledky jednotlivých zamestnancov a ich následné porovnávanie so stanovenými normami výkonu,
 - priamy rozhovor s pracovníkom podliehajúcim hodnoteniu o jeho dosahovaných výsledkoch, prípadných problémoch a o ich riešení. Pri výkone tejto činnosti treba byť obozretný a opatrný aby tento proces nepôsobil demotivujúco ale naopak, aby sa stal motiváciou a hnacím motorom zamestnanca,
 - pozorovanie pracovných výkonov už hodnoteného zamestnanca a skúmanie vplyvu celkového hodnotenia na jeho správanie a výkon (Koubek, 2007, s. 2015).

1.3.3 Osoby poverené hodnotením

Priamy nadriadený

Priamy nadriadený pracovník býva väčšinou tou najkompetentnejšou osobou pri hodnotení zamestnancov čo prináša značné výhody ale aj nevýhody. Výhody pozostávajú z faktu, že je veľmi dobre oboznámený s pracovnými procesmi a podmienkami, pri ktorých sa jednotlivé pracovné úlohy plnia. Väčšinou veľmi dobre pozná aj samotného zamestnanca a je tak schopný brať v úvahu pri hodnotení aj vplyvy, ktoré naňho pôsobia. Neformálnu formu hodnotenia uskutočňuje častejšie a môže ju tak previesť aj do formálnej podoby. Práve priamy nadriadený pracovník vytvára závery na základe podkladov, uskutočňuje hodnotiaci rozhovor a informuje pracovníkov o alternatívach vylepšenia výkonu práce a ich dôsledkov na jeho pracovnú pozíciu. Nevýhody takéhoto hodnotenia vznikajú prípadnou zaujatosťou alebo nedostatočnou autoritou nadriadeného. Takisto ako môže ísť o negatívnu formu zaujatosti, môže vzniknúť aj uprednostňovanie na základe prílišného zblíženia (Koubek, 2007, s. 215).

Nadriadený priameho nadriadeného

Táto osoba najčastejšie vystupuje ako dohliadajúci pracovník, ktorý má za úlohu kontrolovať, overovať a schvaľovať hodnotenie vykonané priamym nadriadeným. V prípade, že táto osoba nadriadená nadriadenému pracovníkovi vykonáva samotné hodnotenie, znižuje sa riziko zaujatosti voči zamestnancovi. Takého hodnotenie je zárukou objektívnosti a malo by byť podkladom pre prípadné povýšenie ale zavedenie odmien pre zamestnanca. Nevýhoda pri takejto forme hodnotenia je možná nedostatočná informovanosť o jednotlivých pracovníkoch (Koubek, 2007, s. 216 – 217).

Sebahodnotenie

Význam takéhoto hodnotenia stále rastie a je veľmi dobrým podkladom na prípravu hodnoteného pred samotným hodnotiacim pohovorom. Každý zamestnanec by mal poznať svoju hodnotu a mal by byť schopný zhodnotiť svoj výkon a schopnosti nestranne. Väčšinou má formu správy o výsledkoch práce alebo vyplnenie na to vyhotoveného formuláru. Nevýhodou môže byť, že niektoré pracovníci sa môžu podceňovať a iný naopak preceňovať (Koubek, 2017, s. 217 – 218).

1.3.4 Metódy hodnotenia zamestnancov

V dnešnej dobe existuje množstvo metód hodnotenia zamestnancov pričom tie sa ešte zvyknú odlišovať a teda majú množstvo rôznych variant. Pre spoločnosť je veľmi dôležité vybrať si vhodnú metódu hodnotenia, ktorá by mala zohľadňovať náročnosť a povahu práce, podmienky k výkonu tejto práce a taktiež potrebné znalosti a schopnosti na jej výkon. Zvolená metóda by mala byť zamestnancom najprv predstavená, aby bola možnosť pracovať na zistených nedostatkoch alebo návrhoch vylepšenia v prípade ich vzniku. V tejto práci predstavím najčastejšie využívané metódy hodnotenia, ktoré sa dnes aplikujú v praxi.

Metóda párového porovnávania

Táto metóda spočíva v porovnávaní výkonom a kompetencií zamestnancov pričom musia byť predom stanovené kritéria. Na základe stanovených kritérií hodnotiaci pracovník porovnáva dvojice zamestnancov a rozhoduje o tom, ktorý z nich odvádza lepšie pracovné výsledky. Hodnotenému zamestnancovi sa tak pričíta bod za každé pozitívne hodnotenie a pracovník s najvyšším počtom bodov sa stáva tým najlepším. Tento spôsob sa väčšinou aplikuje na pracovné skupiny, kde pôsobí menej ako 15 zamestnancov, pretože u väčšieho počtu je takýto spôsob hodnotenia komplikovanejší a náročnejší (Bělohávek, 2005, s. 65).

Metóda zaradzovania

Metóda tohto hodnotenia spočíva v zoradovaní hodnotených zamestnancov od najlepšieho po najhoršieho podľa vopred stanovených kritérií a pravidiel. Ide o metódu, ktorá je skôr aplikovateľná na menšie skupiny pracovníkov (max. 15 zamestnancov) avšak je možné ju prispôbiť aj väčšej skupine, a to rozdelením všetkých pracovníkov do určitých skupín. Výstup tejto hodnoty je zoznam pracovníkov usporiadaných podľa podávaného výkonu od tých najlepších až po tých najhorších. Hodnotiaci pracovník musí brať v úvahu aj fakt, že najlepšie hodnotený zamestnanec určitého oddelenia bude podliehať iným kritériám hodnotenia na základe rozdielu pracovnej úlohy voči inému oddeleniu. Pre tento dôvod je dôležité mať vopred stanovené pravidlá a kritéria pre jednotlivé oddelenia a pracovné pozície. Zvolené kritéria potom majú vplyv na budúci postup, rozvoj a kariérne plánovanie zamestnancov (Bělohávek, 2005, s. 31).

Hodnotiaci rozhovor

Táto metóda predstavuje najčastejšie sa vyskytujúcu formu hodnotenia, ktorá sa uskutočňuje podľa predom stanoveného scenára. Na jeho základe sa hodnotiaci a hodnotený pracovník pripravuje na samotný rozhovor. Podkladom pre uskutočnenie takéhoto rozhovoru môže byť formulár vyplnený predom. Spoločnosti by mali dbať o zabezpečenie školenia v oblasti vedenia hodnotiaceho rozhovoru pre zamestnancov vykonávajúcich túto činnosť, aby hodnotitelia boli schopní správnym spôsobom interpretovať zistené výsledky. Hodnotiaci zamestnanec by mal vedieť aktívne počúvať, prijímať a poskytovať kritiku, vecne argumentovať a operatívne riešiť vzniknuté konflikty (Pilařová, 2008, s. 33).

1.4 SYSTÉM ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV

Na zabezpečenie povinnosti odmeňovania zamestnancov využíva každá organizácia určitý stanovený systém odmeňovania. Takýto systém odmeňovania zamestnancov je väčšinou tvorený v rámci určitej filozofie, stratégie a politiky odmeňovania v danej organizácii. Zahŕňa taktiež usporiadanie procesov, štruktúr a postupov, ktoré by tak mali organizácii zabezpečiť vhodné typy odmien, základných miezd a iných foriem odmien (Armstrong, 2002, s. 553).

V prípade, že má organizácia efektívne nastavený systém odmeňovania, dokáže na trhu práce zaujať silnú konkurencieschopnosť. Tým pomáha zamedziť aj nežiaducej fluktuácii zamestnancov, ktorá sa prevažne vyskytuje v podnikoch s vysokou nespokojnosťou zamestnancov. Kocianová uvádza že: „Systém odmeňovania by mal zodpovedať potrebám organizácie a potrebám jej pracovníkov, mal by byť spravodlivý a motivujúci. Na organizácii záleží, aké možnosti odmeňovania využije, aké formy, pravidlá, nástroje a postupy uplatní” (Kocianová, 2010, s. 160).

Základne úlohy, ktoré by systém odmeňovania zamestnancov mal plniť charakterizoval Koubek takto (Koubek, 2007, s. 285):

- Zaujať a prilákať potrebný počet a kvalitu uchádzačov o zamestnanie v organizácii.
- Stabilizovať kľúčových zamestnancov.
- Odmeňovať zamestnancov za ich úsilie, dosiahnuté výsledky, lojalitu, skúsenosti a schopnosti.
- V ziskových organizáciách napomôcť k dosiahnutiu konkurencieschopného postavenia na trhu.
- Musí byť racionálny a zodpovedať možnostiam organizácie.

- Mal by byť akceptovaný zamestnancami.
- Mal by predstavovať pozitívnu rolu v motivovaní zamestnancov tak, aby pracovali podľa svojich najlepších schopností.
- Mal by byť v súlade s právnymi normami.
- Mal by slúžiť ako stimul pre zlepšovanie kvalifikácie a schopnosti zamestnanca.
- Zaistiť, aby náklady na prácu mohli byť vhodným spôsobom kontrolované.

Produkcia a distribúcia práce je zabezpečovaná prostredníctvom výmenných vzťahov na trhu práce. Tieto vzťahy predstavujú vzťahy medzi domácnosťami, ponúkajúcimi prácu, a subjektami, ktoré túto prácu naopak dopytujú. Výsledkom interakcie medzi týmito dvoma subjektami je cena výrobného faktoru, ktorú môžeme inak definovať aj ako odmenu (renta, mzda alebo plat) (Vlček, 2005, s. 238).

Súčasťou mzdy nie je však len základná mzda, ale takisto aj rôzne doplnkové formy a príplatky, ktoré svojim zamestnancom zamestnávateľa poskytujú. Organizácie dnes majú k dispozícii množstvo rôznych alternatív a prostriedkov akými môžu zabezpečiť odmeňovanie svojim zamestnancom. Podľa Koubeka môžu byť odmeny viazané podľa toho, aký vplyv majú na pracovný výkon zamestnanca a podľa povahy vykonávanej práce. Odmeňovanie je jedným z najefektívnejších nástrojov motivovania. Motiváciou sa organizácia snaží stimulovať svojich zamestnancov smerom k dosahovaniu čo najlepších výsledkov (Koubek, 2007, s.285).

1.4.1 Politika odmeňovania

Na zabezpečenie motivácie, nízkej fluktuácie, stimulovanie zamestnancov a dosahovanie obchodných cieľov organizácie využívame podnikovú politiku. Ako som už vyššie zmienila, na to aby podnik realizoval odmeňovanie dostatočne efektívne, musí vypracovať nástroje na jeho používanie. Musí na zreteľ brať fakt, že podniková politika je realizovaná v praxi prostredníctvom rôznych postupov a pravidiel, ktoré majú zabezpečiť jej správny chod a možnosť kontroly.

Faktory ovplyvňujúce politiku odmeňovania (kuna.ent.sk, 2006):

- Administratívne postupy – hodnotenie pracovného výkonu zamestnanca a komunikácia s ním, plánovanie mzdových prvkov.
- Prínos zamestnancov – možnosť porovnávania pracovných výsledkov medzi pracovníkmi na rovnakej úrovni.
- Vonkajšia konkurencieschopnosť – mzdy na úrovni miezd konkurencie.

Kľúčové otázky politiky odmeňovania v organizácii (efocus.sk, 2007):

- Určenie minimálnej a maximálnej peňažnej odmeny (s ohľadom na štátnu reguláciu, situáciu na trhu a možnosti organizácie).
- Zaistenie odmeňovania spravodlivo a spôsobom umožňujúcim porovnávanie.
- Rozdelenie celkových prostriedkov určených na odmeny.
- Vytváranie prostriedkov na odmeňovanie.
- Sledovanie podielu odmien na celkových nákladoch podniku.
- Odmeňovanie ako prostriedok k zaisteniu motivácie.
- Dostupnosť informácii týkajúcich sa peňažných a iných odmien.
- Dodržiavanie zákonov, rovnomerne odmeňovanie a rešpektovanie ľudských práv a zásad slušnosti.

1.4.2 Mzdová politika a jej ciele

Mzdová politika predstavuje z pohľadu zamestnancov veľmi dôležitý faktor aj napriek tomu, že je len jedným z mnohých motivačných faktorov, ktoré môže organizácia využívať. Stanovenie úrovne mzdy použitím mzdovej politiky umožňuje obom stranám pracovného vzťahu, ako zamestnancovi tak aj zamestnávateľovi, sledovať rôzne ciele, ktoré sú často aj protichodné. Z pohľadu podniku sa jedná o tieto tri ciele (Kalil, Hatalová, Dvořáková, 1998, s. 126):

- *Objem miezd ako náklad* – optimálna suma mzdových nákladov vplýva priamo na konkurencieschopnosť organizácie.
- *Kvalita personálu* – je prioritou zabezpečiť dlhodobé pôsobenie kvalitných zamestnancov v podniku.
- *Individuálna ochota k výkonu* – efektívne nastavená mzdová politika pozitívne stimuluje pracovníka.

1.4.3 Mzda a mzdové formy

Mzdu môžeme zadefinovať ako formu odmeny, ktorú obdrží zamestnanec od zamestnávateľa za predom dohodnutú, zmluvne zadefinovanú pracovnú činnosť – vykonanú prácu. Jedná sa teda o celkový súhrn položiek, ktoré tvoria mzdu.

1.4.4 Funkcia mzdy ako odmeny za prácu

Hrabcová uvádza, že odmeňovanie zamestnancov pôsobí v rámci pracovného práva ako samostatný inštitút, ktorý determinuje základné funkcie mzdy. Funkcie mzdy sa neprejavujú len vo vnútro podnikových vzťahoch ale aj mimo nich. Jednotlivé funkcie nepôsobia v reálnom svete oddelene, ale vzájomne sa prekrývajú a doplňujú. Práve aplikovaním špecifických metód systému odmeňovania je možné zvyšovať ich efektívnosť. Najvýznamnejšie funkcie sú podľa nej (Hrabcová, 2000, s. 17-23):

- Alimentačná,
- regulačná,
- kompenzačná,
- motivačná a stimulačná.

Alimentačnú funkciu mzdy môžeme inak nazvať aj ako sociálnu alebo zabezpečovaciu funkciu pretože priamo súvisí so zabezpečovaním základných životných podmienok a potrieb zamestnancov. Základným determinantom diferenciácie spoločnosti je práve mzda, ktorá tým ovplyvňuje sociálne postavenie jedinca. Mzda predstavuje prostriedok, ktorým štát chráni minimálny štandard životnej úrovne občanov (Hrabcová, 2000, s. 17-23).

Regulačnú funkciu mzdy je treba chápať hlavne v kontexte ekonomických procesov a subjektov práve preto, že presahuje individuálny rozmer pracovných vzťahov a teda zasahuje do komplexnejších trhov práce. Hlavným rozmerom tejto funkcie je, že prostredníctvom miezd sa určuje trhovú hodnotu práce. Tento faktor pôsobí ako na mobilitu pracovnej sily tak aj na mieru nezamestnanosti. V prípade, že dôjde k zníženiu miezd u významného lokálneho zamestnávateľa, zníži sa aj záujem o túto prácu, čím vzniká väčšia nezamestnanosť. Ak takáto situácia nastane v dôsledku nejakej ekonomickej krízy, štát je schopný využiť regulačnú funkciu mzdy tak, že napríklad krátkodobo zníži odvody a tým zníži náklady zamestnávateľov na zamestnanca. Naopak v prípade vysokých ponúkaných miezd sa pozitívne ovplyvňuje miera nezamestnanosti v danom sektore. To znamená, že regulačná funkcia mzdy sa na trhu práce prejavuje ako klasická podoba trhového mechanizmu. (Hrabcová, 2000, s. 17-23).

Kompenzačná funkcia popisuje dôležitosť premietnutia všetkých potrebných faktorov do mzdy. Tieto faktory sa líšia na základe vykonávaného druhu práce, ktorá môže byť v niektorých profesiách psychicky alebo fyzicky náročnejšia. Mzda by teda mala do určitej miery kompenzovať negatívne dopady záťaže na ľudský organizmus (Hrabcová, 2000, s. 17-23).

Poslednou funkciou je funkcia motivačno-stimulačná. Výsledkom motivácie a stimulácie je pozitívne správanie a konanie jedinca – zamestnanca pri výkone práce. Keďže spoločnosť musí prihliadať na svoje možnosti rovnako ako aj na potreby a záujmy zamestnancov, proces nastavovania mzdy sa stáva zložitým procesom. Produktivita zamestnanca by mala byť spravidla vyššia ako jeho mzda ale práve mzda ho musí dostatočne motivovať k podávaniu čo najlepších výsledkov (Hrabcová, 2000, s. 17-23).

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené a rozčlenené konkrétne zložky mzdy, ktoré zodpovedajú jednotlivým mzdovotvorným faktorom

Tabuľka č. 1: Faktory vplývajúce na tvorbu mzdy (Vlastné spracovanie podľa: Dvořáková, 2007)

	Mzdovotvorný faktor	Zložka mzdy	Pevná/pohyblivá zložka mzdy
Hodnotenie práce	Hodnota práce	Mzdová tarifa	Pevná zložka mzdy
Hodnotenie pracovných podmienok	Mimoriadne pracovné podmienky	Príplatky	Pevná zložka mzdy
Hodnotenie pracovného výkonu	Pracovný výkon a jednanie	Mzdové formy	Pohyblivá zložka mzdy

Zamestnancovi pripadá mzdová tarifa (zaručená mzda) na základe hodnotenia práce podľa toho, akú náročnú pracovnú činnosť vykonáva a akú za ňu nesie zodpovednosť. Zaručená mzda je pevná zložka mzdy. Za vykonanie práce pri mimoriadnych pracovných podmienkach sa poskytujú príplatky. Tieto mimoriadne pracovné podmienky súvisia s pracovným prostredím, systémom práce a režimom pracovnej doby. Na zamestnanca vplývajú zvýšením požiadaviek na regeneráciu vynaloženej pracovnej sily. Keďže sú príplatky tarifnej povahy, klasifikujeme ich ako pevnú zložku mzdy. Zákonník práce určuje povinnosť zamestnávateľom priznať príplatok za prácu na sviatok, prácu nadčas, prácu vykonávanú v sťaženom pracovnom prostredí, nočnú prácu a prácu cez víkend. Ďalšie príplatky, ktoré ale nie sú pre zamestnávateľa povinné môžu byť zmluvne zjednané v mzdovom predpise alebo v kolektívnej zmluve. Hovoríme najmä o príplatkoch na odev, cestu do zamestnania, na ubytovanie a pod. Na rozdiel od zaručenej mzdy a príplatkov sú mzdové formy viazané práve na pracovný výkon a jednanie zamestnanca. Ich cieľom je zvýšiť atraktivitu zamestnávateľa a posilniť

väzbu odmeny na výkon. Týmto spôsobom si dokáže organizácia zabezpečiť správny spôsob motivácie zamestnancov (Dvořáková, 2007, s. 325).

1.4.5 Tarifná sústava

Hodnotenie práce možno vykonávať dvoma rôznymi spôsobmi, analytickými alebo sumárnymi metódami. Analytické metódy sa oproti tým sumárnym snažia obmedzovať subjektívnosť hodnotenia. Dosahujú to pravé tým, že práca je hodnotená systematicky na základe jednotlivých požiadaviek kladených na zamestnanca a pridáva im rôznu váhu dôležitosti. Jedným z najtypickejších príkladov je bodovacia metóda, ktorá je aj napriek náročnosti najobľúbenejšou metódou využívanou analytikmi v praxi. Zakladá sa na veľmi jednoduchom princípe, a to na bodovaní jednotlivých požiadaviek. Tieto body sú následne sčítané a my sme tak schopní zistiť výslednú hodnotu práce. Na základe zistených hodnôt možno jednotlivé práce triediť do tarifných stupňov, k čomu nám môže dopomôcť aj kvalifikačný katalóg danej organizácie. V tomto katalógu sú špecifikované požiadavky kladené na zamestnancov a takisto aj zatriedenie týchto prác do jednotlivých taríf. Tarifami (zaručenou mzdou) finančne hodnotíme jednotlivé tarifné stupne. Toto ohodnotenie môže byť vyjadrené sadzbou v Kč/mesiac alebo v Kč/hod. Existuje viacero spôsobov ako stanoviť tarifný stupeň. Môže sa jednať o stanovenie pevného tarifu, kde jednotlivým stupňom pripadá práve jedna sadzba, alebo sa môže jednať o stanovenie tarifu s rozpätím. Mzda pri tarife s rozpätím sa môže pohybovať medzi určeným minimom a maximom. Ďalším možným spôsobom je napríklad stanoviť len spodnú hranicu tarifu. Mzdová tarifa sa nastavuje podľa požiadaviek kladených na zamestnanca s ohľadom na to, že sa predpokladá, že daný zamestnanec bude podávať pracovný výkon aspoň na úrovni priemerného pracovného výkonu. Rozpätie mzdovej tarify umožňuje organizácii odmeňovať pracovníkov diferencovane, a to pravé na základe ich výkonov, schopností alebo zásluh. Podľa Dvořákovskej predstavujú tarifné stupne stupnicu, ktorá by mala byť schopná vyjadriť odvodenú diverzifikáciu miezd a prihliadať tak aj na rozdielnosť hodnôt prác. Táto stupnica by mala stimulovať zamestnancov k prehlbovaniu ich kvalifikácie a motivovať ich v kariérnom postupe. Stupnica taktiež posilňuje spravodlivosť a transparentnosť odmeňovania (Dvořáková, 2007, s. 145-146).

1.4.6 Mzdové formy

Aby bola organizácia schopná motivovať svojich zamestnancov k čo najvyššiemu pracovnému výkonu, zavádza do mzdového systému aj mzdové formy. Úlohou týchto foriem je oceniť výsledky za vykonanú pracovnú činnosť jednotlivých pracovníkov. Mzdové formy členíme na základné

a doplnkové, pričom pod základnými formami rozumieme časovú a úkolovú mzdu, a do doplnkových foriem patria prémie, provízie, osobné ohodnotenie, bonusy, odmeny a účasť na výsledkoch (Koubek, 2007, s. 307).

Časová mzda

Časovú mzdu môžeme charakterizovať ako odmenu zamestnanca za vykonanú prácu, ktorú obdrží od svojho zamestnávateľa. Časová mzda môže mať formu hodinovej, týždennej alebo mesačnej čiastky. Celkovú hodnotu časovej mzdy určujeme súčinom odpracovanej doby a mzdovej tarify (Kachňáková, 2007, s. 156).

Keďže spravidla tvorí najväčší podiel na celkovej odmene zamestnanca, je jedným z najpodstatnejších kritérií, na ktoré pracovníci prihliadajú pri výbere zamestnania. Zdravý, spravodlivý a porovnateľný mzdový systém zvyšuje atraktivitu organizácie na pracovnom trhu (Koubek, 2007, s. 309). Jej výhodou je, že je administratívne nenáročná a je teda možné ju uplatňovať na akýkoľvek druh práce. Podľa Dvořákovvej je táto mzda pre pracovníkov jednoducho zrozumiteľná a dáva im pocit istoty zárobku (Dvořáková, 2007, s. 334). Avšak keďže sú zamestnanci hodnotení a vyplácaní na základe ich odpracovaného času, bez ohľadu na ich pracovné úsilie, je časová mzda vnímaná ako slabý stimulačný nástroj (Hook, 2002, s. 283). Pri aplikovaní časovej mzdy je teda viac ako vhodné použiť aj iný nástroj odmeňovania, napríklad príplatok, ktorý by odrážal aj úsilie vyvinuté zamestnancom na vykonanie práce, aby tak bola organizácia schopná efektívne stimulovať svojich zamestnancov (Koubek, 2007, s. 311).

Úkolová mzda

Táto mzda sa odvíja od splnených výkonnostných noriem, ktoré si stanovuje organizácia buď na kusy alebo podľa normohodín. Mzda je priamo spojená s množstvom vykonanej práce pracovníka, čo znamená, že pracovník sa snaží podať čo najvyšší pracovný výkon aby tak dosiahol čo najlepšie možné ohodnotenie. Nevýhodou tohto spôsobu ale je, že zvýšením výkonu pracovníka sa tak znižuje čas alebo námaha potrebná na vytvorenie výrobku alebo splnenie určitej pracovnej úlohy. Toto sa napokon odrazí na úkolovej mzde, ktorá klesne. Ďalšou nevýhodou je, že pracovník sa v snahe dosiahnuť čo najlepší výsledok nadmerne fyzicky namáha, čo v konečnom dôsledku vplyva na jeho zdravie a zvyšuje sa taktiež aj riziko úrazu na pracovisku. Pre organizáciu je teda veľmi podstatné mať správne stanovenú úkolovú mzdu, ktorá bude presne zodpovedať času a namáhavosti jednotlivých pracovných úloh (Koubek, 2007, s. 311).

Ďalej sa budem zaoberať vymedzením doplnkových mzdových foriem, ktoré sa v praxi využívajú na doplnenie časovej mzdy s cieľom prepojiť výkon pracovníka s jeho odmeňovaním.

Provízia

V službách a zamestnaniach s obchodníckym charakterom sa využívajú tzv. provízie, ktoré podporujú zainteresovanosť obchodných zástupcov k predaju. Mzda takéhoto zamestnanca sa väčšinou alebo celkovo odvíja od množstva predaných výrobkov alebo poskytnutých služieb. Organizácie väčšinou stanovujú provízie prostredníctvom pevnej sadzby za jednotku predaja alebo percentom z peňažného ukazovateľa (obrat, tržby, zisk, a pod.) (Dvořáková, 2007, s. 336).

Prémie

Prémie predstavujú najrozšírenejšiu mzdovú formu odmeňovania, ktorá je väčšinou aplikovaná ako prostriedok stimulácie k časovej mzde. Podľa Koubeka rozlišujeme dva druhy prémie (Koubek, 2007, s. 315):

- *Jednorazové prémie* - poskytované väčšinou za mimoriadnu iniciatívu (vylepšenia procesov organizácie), výkon alebo plnenie pracovných úloh. Tieto prémie môžu mať ako peňažnú tak aj nepeňažnú formu (kultúrne akcie, pobyty).
- *Pravidelné prémie* – ich poskytovanie sa periodicky opakuje a je priamo závislé na dosiahnutom pracovnom výkone.

Príplatky

Podľa Koubeka sa príplatky členia na dva druhy a to na povinné a nepovinné. Povinné príplatky sú dané zákonom a patria medzi nich napríklad príplatky za prácu nadčas, prácu v sviatok, cez víkend, alebo za nočnú prácu. Tie nepovinné si môže organizácia dohodnúť s odbormi prostredníctvom kolektívneho vyjednávania alebo ich sama spoločnosť vypláca na dobrovoľnej báze. Tu možno hovoriť o príplatkoch na ubytovanie, dopravu do zamestnania a pod. (Koubek, 2007, s. 317). V nami analyzovanej organizácii sú príplatky za nadčas, víkendy a prácu v sviatok samozrejmosťou. Analyzovaná organizácia však ponúka aj rôzne formy nepovinných príplatkov, ktoré vychádzajú z vnútorných smerníc organizácie a viažu sa priamo na výkon zamestnanca. Týmto odmeňovaním sa však budeme bližšie zaoberať v praktickej časti tejto práce.

Osobné ohodnotenie

Toto ohodnotenie poskytuje pracovníkom ich priamy nadriadený a to na základe systematického hodnotenia zamestnanca. Nadriadený pracovník tak hodnotí ako kvalitu a množstvo vykonanej práce jednotlivých pracovníkov, tak aj ich schopnosti, znalosti a jednanie. Takýto spôsob ohodnotenia sa využíva s cieľom čo najviac motivovať zamestnancov k najlepšiemu podaniu pracovnému výkonu a najčastejšie sa určuje percentom mzdového tarifu (Kachňáková, 2007, s. 156).

Účasť na výsledkoch hospodárenia

Pod touto doplnkovou mzdovou formou rozumieme oceňovanie prínosov jednotlivých pracovníkov k dosiahnutiu hospodárskych výsledkov celej organizácie. Účelom a zmyslom týchto odmien je stabilizovať zamestnanca a navodiť mu silnejší pocit spolupatričnosti a dôležitosti. Najčastejšie sa táto forma doplnkovej mzdovej formy využíva pre vyššie manažérske pozície (Šikýř, 2012, s. 135).

Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody vnímame ako špecifickú formu odmeňovania. Tieto výhody nie sú viazané na podávaný pracovný výkon, odpracovanú dobu, či schopnosti pracovníka. Poskytuje ich zamestnávateľ na základe toho, že zamestnanec je v pracovnom pomere s danou organizáciou.

Podľa Armstronga sú to také prvky odmien, ktoré sa poskytujú zamestnancom ako prídavok k rôznym formám vyplácaných odmien a zahŕňajú také opatrenia, ktoré nemôžeme chápať ako odmena v pravom slova zmysle, napr. dovolenka na zotavenie, poskytnutá zamestnávateľom (Armstrong, 2007, s. 519). Organizácia poskytuje zamestnanecké výhody väčšinou pre všetkých zamestnancov avšak samozrejme sú aj prípady, kedy sa prihliada na rôzne faktory. Takýmto faktorom môže byť napr. dĺžka zamestnania, funkcia alebo postavenie pracovníka. Zamestnanecké výhody majú veľký vplyv na spokojnosť alebo nespokojnosť zamestnancov. Nespokojnosť narastá, ak majú zamestnanci pocit, že odmeňovanie nie je spravodlivé a určití zamestnanci sú favorizovaní. Ďalším problémom môže byť napr. vnímanie týchto výhod v rôznych kategóriách zamestnancov (Dvořáková, 2007, s. 339).

1.4.7 Celková odmena zamestnanca

Všetky typy odmien, či už priame alebo nepriame, vnútorné alebo vonkajšie, sú zahrnuté v celkovej odmene. Aby si organizácia dokázala svojho zamestnanca udržať, stimulovať a uspokojovať jeho potreby, môže využívať rôzne prostriedky a formy odmien, ktoré sú dnes k dispozícii. Odmeňovací systém taktiež vplýva na budúcich zamestnancov pretože akonáhle má organizácia zavedený efektívny odmeňovací systém, stáva sa atraktívnou pre potrebných a kvalifikovaných pracovníkov, ktorých získať a udržať práve potrebuje. Armstrong rozlišuje v celkovej odmene dve hlavné kategórie a to (Armstrong, 2009, s. 42):

- Transakčné odmeny – hmatateľné odmeny vyplývajúce z uzatvoreného zmluvného vzťahu medzi zamestnávateľom a zamestnancom, týkajúce sa peňažných odmien.
- Relačné odmeny – nehmotné odmeny, týkajúce sa väčšinou vzdelávania, osobného rozvoja, získavania nových skúseností a znalostí, zážitkov z práce.

Za najväčšie výhody celkového odmeňovania považuje Armstrong nasledovné (Armstrong, 2007, s. 521 – 522):

- *Flexibilita v uspokojovaní individuálnych potrieb zamestnancov* – napr. relačné odmeny dokážu vytvoriť stabilnejšie puto medzi zamestnancom a organizáciou, ktorá ho zamestnáva.
- *Zlepšenie zamestnaneckých vzťahov* – efektívne využívanie relačných a transakčných odmien umožňuje vhodne stimulovať pracovníkov s cieľom dosiahnuť čo najlepší pracovný výkon a tým prispieť k dlhodobým cieľom organizácie.
- *Väčší vplyv* – aplikovaním rôznych typov odmien a ich kombináciou vplýva organizácia na motiváciu zamestnancov z dlhodobého hľadiska.
- *Riadenie talentov* – organizácia sa stáva atraktívnejším zamestnávateľom využívaním relačných odmien a tým si dokáže získať a udržať talentovaných zamestnancov.

1.5 Externé a interné faktory vplývajúce na systém odmeňovania

Tvorba celého systému odmeňovania je bezpochybné náročný proces, ktorý je ovplyvňovaný rôznymi faktormi. Tieto faktory možno deliť na tie, ktoré súvisia s organizáciou, s prácou alebo ide o individuálne faktory. Tie ešte možno členiť na interné a externé faktory v závislosti od prostredia (Kachňáková, 2007, s.146).

Faktory súvisiace s organizáciou:

- *Interné* – odvetvie pôsobenia, platobná schopnosť, ziskovosť, podniková stratégia a kultúra.
- *Externé* – spoločenské očakávania a zvyky.

Faktory súvisiace s prácou:

- *Interné* – požadovaná kvalifikácia, pracovné podmienky, miera zodpovednosti.
- *Externé* - legislatívne obmedzenia, situácia na trhu práce, úroveň existujúcej konkurencie.

Individuálne faktory:

- *Interné* – skúsenosti, výkon, osobný potenciál.
- *Externé* - celková ekonomická situácia.

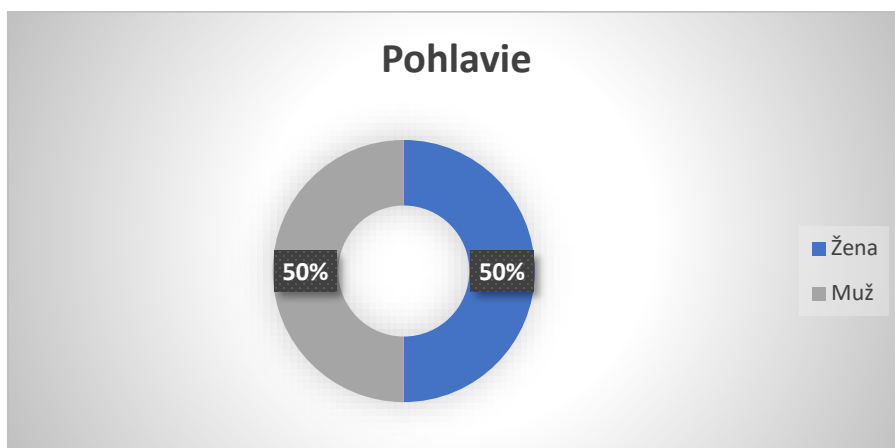
Hlavným cieľom systému odmeňovania je zabezpečiť dostatočný počet kvalifikovaných pracovníkov, ich motiváciu, podporovať podnikovú kultúru, ktorá je v súlade so stratégiou spoločnosti (Kachňáková, 2007, s. 146).

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

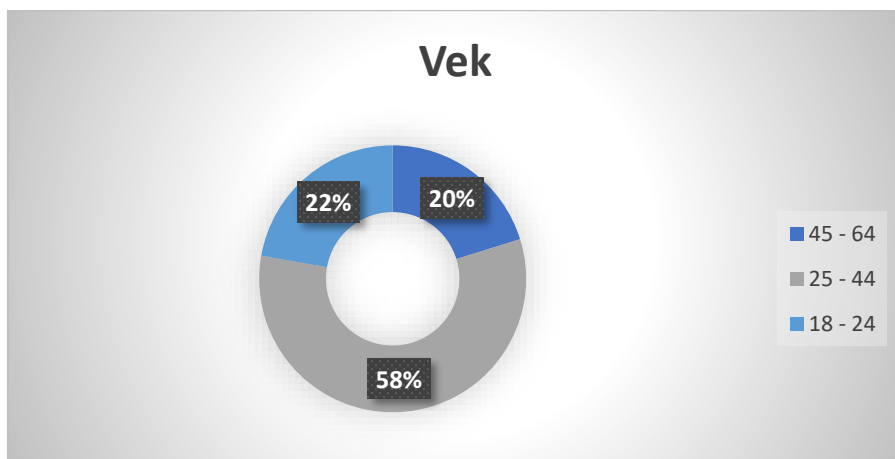
2.1 EMPLOYER BRAND RESEARCH 2020

Na začiatok popíšem, čo tento výskum predstavuje, skúma a čo vyhodnocuje. Employer brand research skúma poskytované benefity, preferované benefity a atraktivitu zamestnávateľov. Tento výskum sa realizuje medzinárodne a pokrýva viac ako 30 trhov, čo predstavuje viac ako 75% svetovej ekonomiky. Globálne sa výskum zaoberal 6,136 spoločnosťami a opieral sa o názor viac ako 200,000 respondentov, z toho v Českej republike analyzoval odpovede 4,724 respondentov.

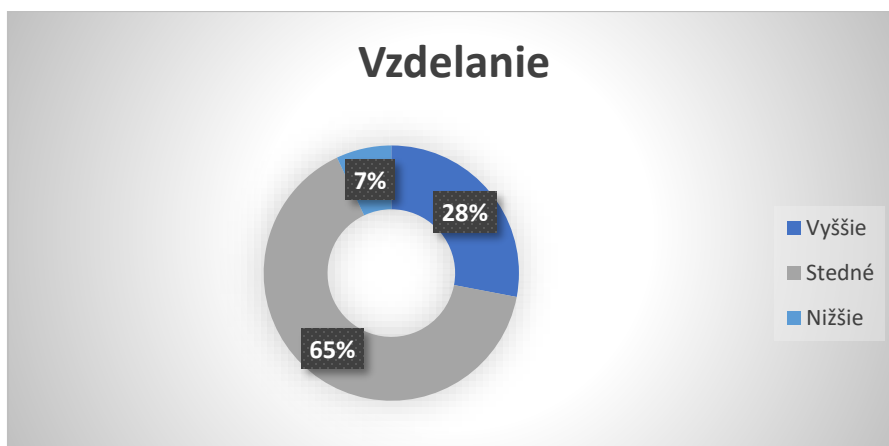
Na znázornenie štruktúry respondentov nám budú slúžiť nasledujúce grafy:



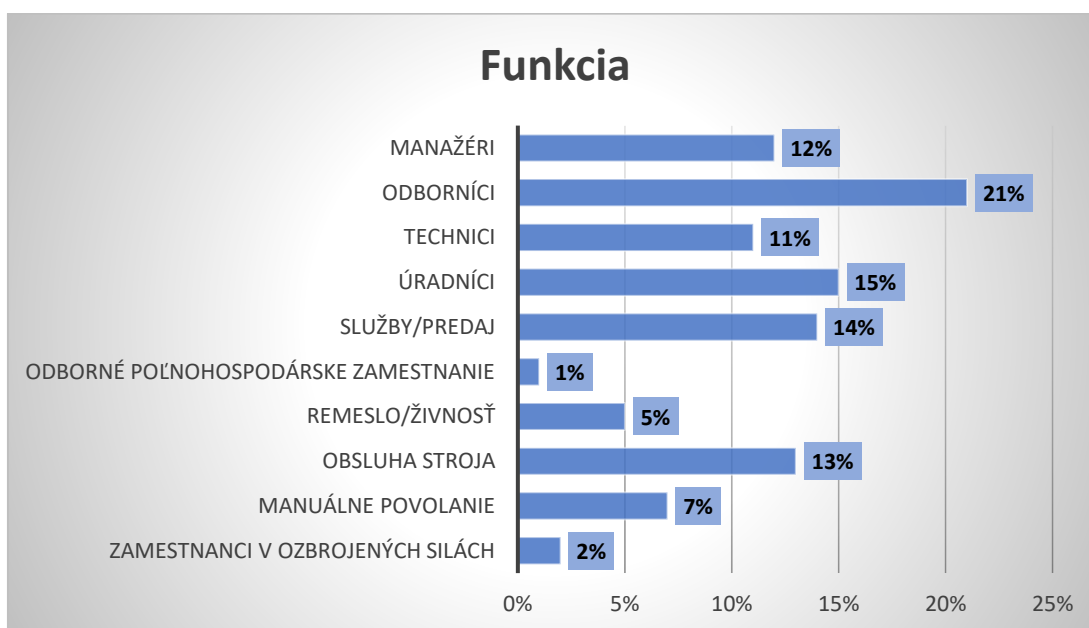
Graf č. 1: Pohlavie respondentov (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)



Graf č. 2: Vek respondentov (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)



Graf č. 3: Dosiahnuté vzdelanie respondentov (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)



Graf č. 4: Pracovná pozícia respondentov (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

Ďalej budem skúmať EVP (Employee Value Proposition), ktoré najprv zdefinujem. EVP predstavuje jedinečný súbor výhod, ktoré zamestnanec obdrží výmenou za jeho schopnosti, vlastnosti, zručnosti a skúsenosti, ktoré prináša organizácii. Organizácia so silným EVP bude priťahovať tých najlepších uchádzačov o prácu, ktorý si zároveň budú uvedomovať, že urobili dobrú kariérnu voľbu. Ak je organizácia schopná efektívne využívať svoje EVP, tak dosahuje oveľa lepšie výsledky ako konkurenčné podniky, ktoré sa touto problematikou nezaobierajú a nekladú jej veľký dôraz. Spoločnosť by sa pri EVP marketingu nemala zaoberať len platmi a benefitmi, ale aj celkovými

potrebami zamestnancov. Organizácia by si teda mala uvedomovať, že žiadna pracovná sila nie je homogénna a nie všetky generácie majú rovnaké názory. Silné EVP možno budovať nasledovne (kmosek.com, 2017):

- Realizovaním výskumu zameranom na skúmanie dôvodov, pre ktoré si zamestnanci zvolili práve tohto zamestnávateľa, a pre ktoré v spoločnosti ostávajú.
- Porovnávaním EVP danej spoločnosti voči trhu.
- Odlišovaním od konkurencie v spôsobe náboru a udržiavania existujúcich pracovníkov.
- Úpravou EVP zacielenou na rozvoj talent manažmentu a kariérneho rastu.
- Definovaním metrík súvisiacich s personálnou výkonnosťou organizácie, pracovnou silou, demografiou a efektivitou HR oddelenia.

Nasledujúca tabuľka uvádza top 3 EVP faktory v Českej republike v 5 najlepších spoločnostiach.

Tabuľka č. 2: Top 3 EVP faktory v ČR (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

Top 5 spoločností	1	2	3
ŠKODA AUTO	Používa najmodernejšie technológie	Finančné zdravie	Atraktívny plat a benefity
Microsoft	Používa najmodernejšie technológie	Finančné zdravie	Atraktívny plat a benefity
Kofola	Finančné zdravie	Veľmi dobrá reputácia	Istota zamestnania
IBM	Používa najmodernejšie technológie	Finančné zdravie	Atraktívny plat a benefity
LEGO Production	Finančné zdravie	Veľmi dobrá reputácia	Istota zamestnania

Z tejto tabuľky nám vyplýva, že zamestnávatelia najviac dbajú o používanie najmodernejších technológií, finančné zdravie a veľmi dobrú reputáciu. Atraktívny plat a benefity umiestňujú na 3. miesto. Aj keď sa jedná o úzku vzorku a teda o 5 najlepších spoločností, môžeme tento prístup aplikovať aj na ostatných zamestnávateľov. Uprednostnenie atraktivity platu a benefitov by však s určitosťou spôsobilo aj rast celkovej atraktivity zamestnávateľa, a teda zvyšovalo aj dobrú mienku o spoločnosti. Tomu ako vnímajú EVP faktory zamestnanci a aké sú ich preferencie sa budem venovať v práci nižšie. Budem hodnotiť to, či zamestnávatelia berú dostatočný ohľad na požiadavky svojich pracovníkov, keďže práve ľudský kapitál je hybnou a nenahraditeľnou zložkou každej spoločnosti. Od jeho kvalifikovanosti a spokojnosti sa odvíja kvalita podávaných pracovných

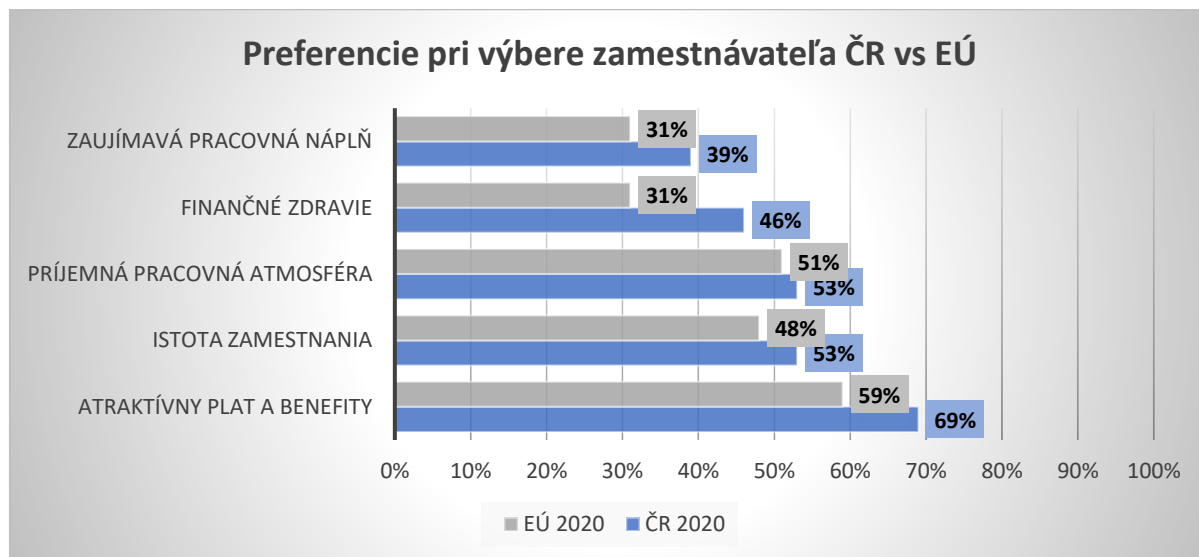
výkonov, ktoré majú nepopierateľný vplyv na celkové výsledky dosahované organizáciou. Spoločnosti by preto mali opakovane aktualizovať svoj systém odmeňovania nielen podľa najnovších trendov v tejto oblasti, ale aj na základe požiadaviek zamestnancov zisťovaných pravidelnou komunikáciou s nimi. Personálne oddelenie by túto činnosť malo považovať za veľmi dôležitú a vykonávať ju riadne a pravidelne v určitých časových intervaloch. Nemalo by sa však zaoberať len už existujúcimi zamestnancami, ale aj celkovou situáciou na trhu práce a monitorovať ju. To by spoločnostiam zabezpečilo zvyšovať svoju atraktivitu a dobrú reputáciu, ktorá je veľmi podstatná pri získavaní nových a kvalifikovaných zamestnancov. Môžem teda zhodnotiť, že prístup a miera záujmu spoločnosti o zamestnancov či potenciálnych zamestnancov vplýva na postavenie spoločnosti na trhu, a to nielen na tom pracovnom. Kvalifikovaný personál je to, čo robí spoločnosť silným konkurentom a odlišuje ich tak aj od ostatných spoločností.

Ďalšia tabuľka znázorňuje najlepších zamestnávateľov v ČR podľa EVP faktorov.

Tabuľka č. 3: Najlepší zamestnávatelia v ČR podľa EVP faktorov (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

EVP faktor	1	2	3
Atraktívny plat a benefity	ŠKODA AUTO	Microsoft	IBM
Kariérne príležitosti	Microsoft	IBM	ŠKODA AUTO
Finančné zdravie	Microsoft	IBM	ŠKODA AUTO
Spoločenská zodpovednosť	Karlovarské minerálne vody	Microsoft	Avast
Zaujímavosť práce	Microsoft	Seznam.cz	IBM
Istota zamestnania	Microsoft	ŠKODA AUTO	ČEZ
Prijemná pracovná atmosféra	Microsoft	Avast	Red Hat
Používanie najmodernejších technológií	Microsoft	IBM	Avast
Veľmi dobrá reputácia	ŠKODA AUTO	Microsoft	Plzenský Prazdroj
Rovnováha medzi prácou a súkromným životom	Avast	Red Hat	Microsoft

Nasledujúcimi grafmi si znázorním, čo považovali potenciálni zamestnanci za dôležité pri výbere zamestnávateľa v roku 2020 a porovnáme si odpovede respondentov v Českej republike a v celej Európe:



Graf č. 5: Preferencie pri výbere zamestnávateľa ČR vs EÚ (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

Na základe zistených údajov možno povedať, že pre väčšinu potencionálnych uchádzačov o prácu je viac dôležité to, akým spôsobom budú odmeňovaní a či pracovná atmosféra bude príjemná, ako to, či ich pracovná náplň bude zaujímavá. To nám napovedá, že väčšina respondentov sa ani tak nezaobera činnosťou akú budú vykonávať v pracovnom pomere ako tým, ako sa v danej organizácii budú cítiť. Práve na tomto príklade možno pozorovať to, že firemná kultúra, politika odmeňovania a istota zamestnania vplýva na zamestnancov najviac zo všetkých faktorov.

Je veľmi dôležité chápať rozdiel medzi tým, čo zamestnanci chcú, a tým, čo zamestnávateľia podľa nich poskytujú. Takéto zistenia poskytujú veľmi cenné informácie potrebné pre budovanie značky zamestnávateľa a pre odstraňovanie prípadných nedostatkov. Nasledujúca tabuľka bude predstavovať rebríček hodnôt z rôznych uhlov pohľadu.

Tabuľka č. 4: Rebríček hodnôt (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

	Hodnotenie existujúceho zamestnávateľa	Celkové vnímanie zamestnávateľov v ČR	Profil ideálneho zamestnávateľa
1	Istota zamestnania	Finančné zdravie	Zaujímavá mzda a zamestnanecké výhody
2	Finančné zdravie	Istota zamestnania	Istota zamestnania
3	Zaujímavosť práce	Používanie najmodernejších technológií	Prijemná pracovná atmosféra
4	Prijemná pracovná atmosféra	Veľmi dobrá povesť	Finančné zdravie
5	Veľmi dobrá povesť	Kariérny postup	Zaujímavosť práce
6	Rovnováha život-práca	Zaujímavá mzda a zamestnanecké výhody	Kariérny postup
7	Zaujímavá mzda a zamestnanecké výhody	Zaujímavosť práce	Rovnováha život - práca
8	Používanie najmodernejších technológií	Prijemná pracovná atmosféra	Veľmi dobrá povesť
9	Kariérny postup	Rovnováha život - práca	Prispievanie na sociálne projekty
10	Prispievanie na sociálne projekty	Prispievanie na sociálne projekty	Používanie najmodernejších technológií

Na základe vyššie uvedených informácií v tabuľke možno tvrdiť, že zamestnávatelia neposkytujú to, čo potenciálni zamestnanci hľadajú. Sú to práve kľúčové faktory ovplyvňujúce spokojnosť zamestnancov, pričom táto spokojnosť sa odráža na pracovných výkonoch. Najčastejšie vyskytujúce sa atribúty, ktoré zamestnanci hľadajú, a o ktorých sú presvedčení, že ich zamestnávatelia neposkytujú v dostatočnej miere sú:

- zaujímavá mzda a zamestnanecké výhody,
- príjemná pracovná atmosféra,
- zaujímavosť práce.

Absencia týchto atribútov môže dať dôvod zamestnancom hľadať novú prácu u atraktívnejšieho zamestnávateľa čo v konečnom dôsledku zvyšuje nežiaducu fluktuáciu.

Ďalším zaujímavým skúmaným aspektom je vnímanie benefitov podľa generačných profilov.

Gen Z (18-24) – až 18% ľudí spadajúcich do tohto profilu, zaujíma v práci možnosť kvalitného školenia a vzdelávania

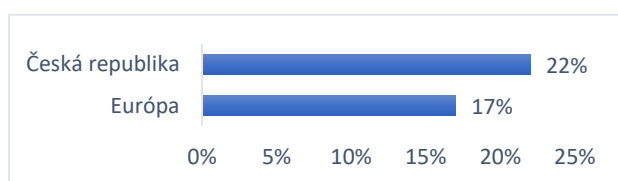
Mileniáni (25-34) – 43% opýtaných považuje kariérny rast ako dôležitý faktor pri výbere ich zamestnania

Gen X (35-54) – 59% respondentov z tejto kategórie zodpovedalo, že najdôležitejším faktorom je istota zamestnania

Boomers (55-64) – z tejto kategórie až 46% respondentov považuje za dôležitý faktor umiestnenie pracoviska

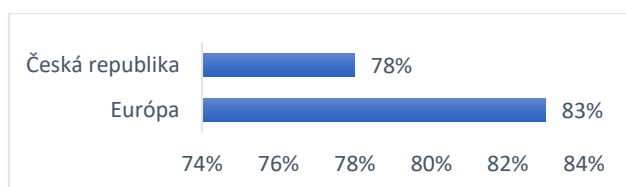
Všetky tieto atribúty majú veľký vplyv na fluktuáciu zamestnancov. Zmeny zamestnávateľov zobrazujem v nasledujúcich grafoch.

SWITCHERS : zmenili v uplynulom roku zamestnávateľa



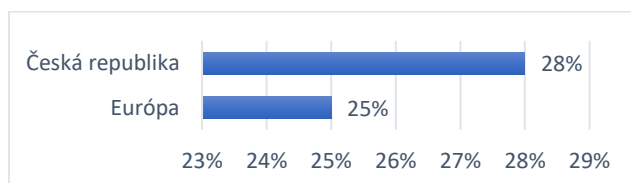
Graf č. 6: Switchers (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

STAYERS: zostali v uplynulom roku u už existujúceho zamestnávateľa



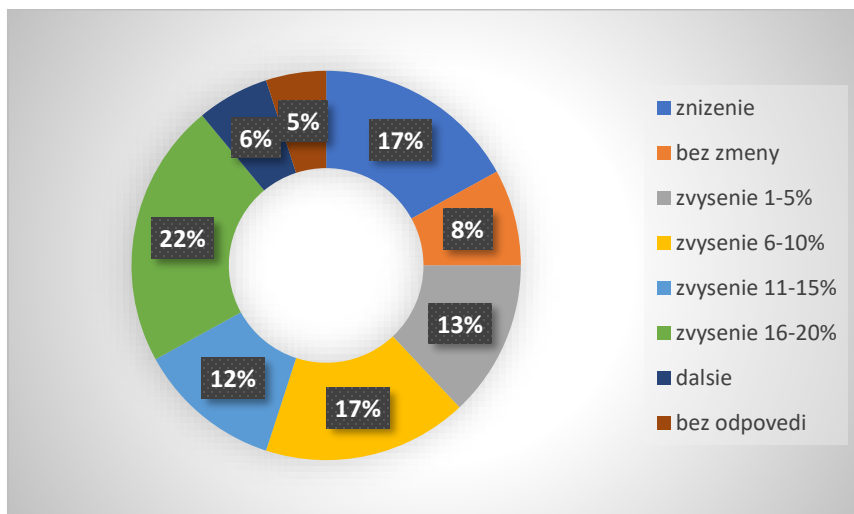
Graf č. 7: Stayers (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

INTENDERS: plánujú zmeniť zamestnávateľa v priebehu ďalšieho roka



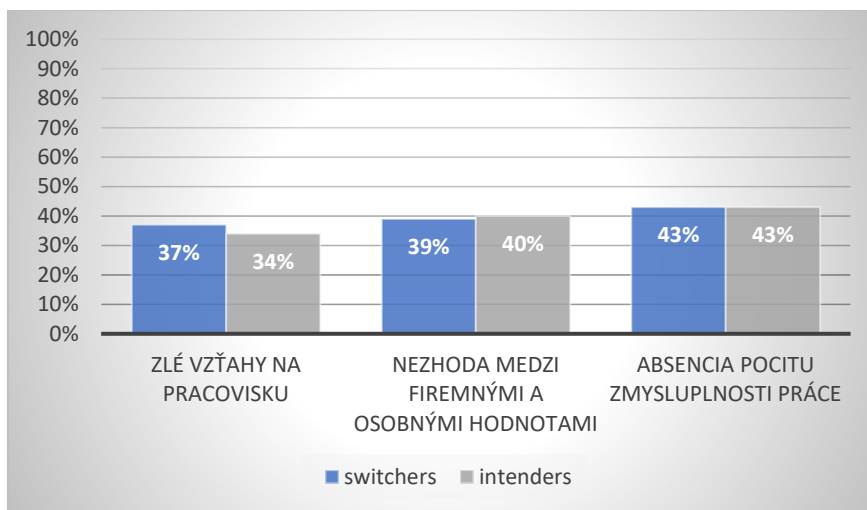
Graf č. 8: Intenders (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

Z analýzy odpovedí kategórie switchers a intenders vyplynulo, že zamestnanie zmenili alebo plánujú zmeniť práve z dôvodu nízkeho platu alebo neatraktívnych benefitov v porovnaní s inými zamestnávateľmi. Na základe odpovedí respondentov vyplynulo, že zhruba 1 z 3 osôb, ktorá zmenila zamestnávateľa pravé kvôli výške platu, získala navýšenie platu v rozmedzí od 1 do 10%. Zmenu platu po zmene zamestnávateľa zobrazuje nasledujúci graf.



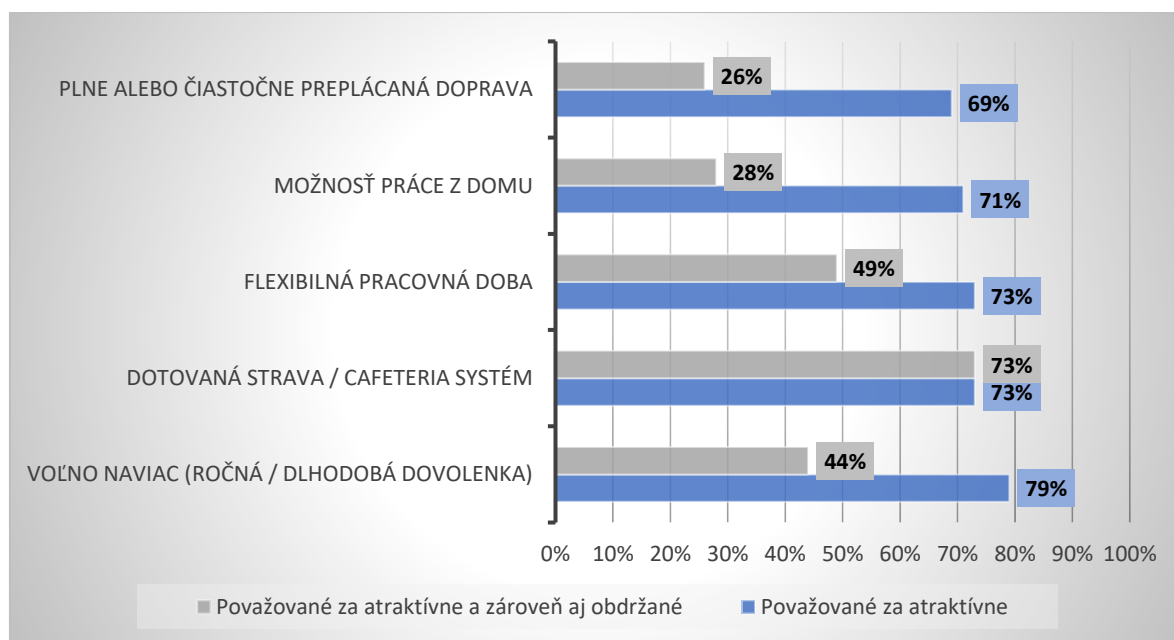
Graf č. 9: Zmena platu po zmene zamestnávateľa (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

Medzi dôvody zmeny práce patria taktiež aj emocionálne dôvody, vyjadrené graficky nasledovne:



Graf č. 10: Emocionálne dôvody na zmenu zamestnania – kategória switchers a intenders (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

Prostredníctvom ďalšieho grafu znázorním top 5 najatraktívnejších benefitov a obdržaných benefitov.



Graf č. 11: Top 5 najatraktívnejších a obdržaných benefitov (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

Ako možno pozorovať na grafe, medzi považovanými a skutočne obdržanými benefitmi je veľký rozdiel. Ako som už uviedla v tejto práci, ide o kľúčové aspekty vnímané zamestnancami pri výbere alebo zmene zamestnania. Zamestnávateľia by sa mali viac zaoberať touto problematikou, aby odstránili nežiaduci úbytok zamestnancov, dokázali si udržať tých lojálnych a mohli prilákať kvalifikovaných pracovníkov.

Najatraktívnejšie benefity kategorizované podľa profilu respondentov:

Gen Z (18-24) – 43% ľudí z tejto kategórie považuje cestovné poistenie za atraktívny zamestnanecký benefit, čo je o dosť viac ako u ostatných kategóriách (mileniáni 34%, generácia X 26%, boomers 25%).

Mileniáni (25-34) – až 77% respondentov spadajúcich do tejto kategórie považuje flexibilnú pracovnú dobu za najatraktívnejší benefit, čo je výrazne viac ako u generácii Z a boomers (65%, 64%).

Gen X (35-54) – 81% ľudí generácie X považuje dovolenku navyše za atraktívny zamestnanecký benefit, pričom napr. u skupiny milenánov je to len 75%.

Boomers (55-64) - 46% opýtaných považuje za atraktívny benefit čiastočné alebo plné uhradenie kontaktných šošoviek alebo dioptrických okuliarov.

V nasledujúcej tabuľke uvediem tri najlepšie spoločnosti v Českej republike podľa sektoru.

Tabuľka č. 5: Top 3 spoločnosti v ČR podľa sektoru (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

Sektor	1	2	3
IT & Telekomunikácie	Microsoft	IBM	Seznam.cz
Farmácia a prírodné vedy	Pfizer	Teva Pharmaceuticals	Linet
Obchodné služby	SAP Services	KPMG	Kiwi
Automotive	ŠKODA AUTO	BOSCH	TPCA (Toyota Peugeot Citróne Automobile)
Výroba	LEGO Production	Siemens	Škoda Transportation
Bankovníctvo a poisťovníctvo	Air Bank	ČSOB	Česká sporitelňa
FMCG	Kofola	Nestlé Česko	Coca-Cola
Logistika a doprava	CSA, TravelServices	Amazon	ESA Logistika (Hitachi Group)
Energetické riešenia, stavebníctvo a facilities	ČEZ	Energetické a priemyselný holding (EPH)	Innogy (RWE Česká republika)
Retail	IKEA	DM Drogerie market	SPORTISIMO

2.2 Vplyv pandémie na benefity

Obrovským faktorom, ktorý vplýva na zamestnanecké benefity v tejto dobe sa stala vlna pandémie, ktorá nás zasiahla. Spoločnosti museli na túto situáciu reagovať a niektoré benefity zrušili. Niektoré spoločnosti síce rušili určité druhy benefitov, avšak sústredili sa na možnosti motivácie a odmeňovania zamestnancov inými spôsobmi aj v týchto ťažkých časoch. Vynaliezavosť a záujem o zamestnancov zohráva poslednú dobu veľkú rolu v poskytovaní benefitov. Pandémia koronavírusu zasadila českej ekonomike nemalé rany, s ktorými sa musela vysporiadať. Českí zamestnávatelia už počas apríla a mája 2020 pristupovali k rôznym opatreniam, ktorých cieľom bola úspora nákladov.

Prieskum spoločnosti Randstat preukázal, že zhruba štvrtina českých firiem pristúpila v súvislosti s pandémiou covid-19 k prepúšťaniu zamestnancov. Až pätina znížila svojim zamestnancom finančné bonusy a variabilné zložky mzdy, zatiaľ čo desatina zamestnávateľov znížila aj mzdový základ. K výraznej redukcii došlo najmä v oblasti nepeňažných benefitov. Podľa Jaceka Kowalaka, riaditeľa spoločnosti Randstat, necelých 16 % podnikov zrušilo zamestnancom stravenky či preplácané jedlo a 5% zrušilo životné či penzijné poistenie.

Marketingová manažérka Jítka Součková zase uvádza, že úpravy systému benefitov sa najčastejšie týkajú takých benefitov, ktoré zamestnanci až tak na pracovisku nevnímajú ako napr. občerstvenie na pracovisku. K znižovaniu nákladov napomohlo aj rušenie akcií pre zamestnancov ako sú teambuildingové aktivity. Došlo taktiež k znižovaniu príspevkov na šport a kultúru napr. prostredníctvom pozastavenia kariet typu multisport či flexipass. Aj samotné spoločnosti, na ktoré pandémie koronavírusu doľahla potvrdzujú nutnosť úspor. Napríklad spoločnosť Obermeyer Helika bola nútená pozastaviť množstvo projektov, na ktorých s klientmi pracovala. Táto spoločnosť sa pre úsporné opatrenia rozhodla hneď na začiatku pandémie, pretože nikto nevedel predpovedať jej trvanie. Tereza Čechová, HR manažérka spoločnosti Obermeyer Helika sa vyjadrila, že medzi radikálne opatrenia patrilo plošné znižovanie plátov zamestnancov, pozastavenie príspevkov na stravenky a flexipassy. Nezabudla zdôrazniť, že tieto prijaté opatrenia sú dočasné, a zamestnanci k nim pristupovali dokonca pozitívne, pretože samy chápu situáciu v akej sa spoločnosť nachádza.

Pandémia mala taktiež dopad na spoločnosť Footshop, ktorá prevádzkuje e-shop s teniskami a streetwear módou a má kamenné predajne v Prahe, Bratislave, Budapešti a Bukurešti. Už pri vypuknutí tejto pandémie dostal každý z manažérov za úlohu prehodnotiť budget a pokúsiť sa nájsť vhodné spôsoby úspor tak, aby organizácia dokázala zvládnuť toto obdobie s minimálnou stratou zamestnancov. „Snažili sme sa byť kreatívni aj napriek tejto situácii. Po škrtnutí budgetu na vzdelávanie sme vytvorili Footshop Academy, v rámci ktorej sa zamestnanci vzdelávali navzájom. Vytvorili sme zoznam prednášok a workshopov, ktoré budú môcť sprostredkovať interne a nahradiť takto jeden z benefitov.“ popisuje Oľga Henclová, HR manažérka Footshopu. Keďže spoločnosť aj naďalej chcela podporovať zdravý životný štýl, nepozastavili multisport karty. Zostali aj stravenky, ale bol zrušený tzv. hojný stôl v kancelárii. Tento benefit však nepozastavili v skladoch a v predajniach, kde zamestnanci nemohli pracovať prostredníctvom home office. Footshop ale zaviedol nové benefity, ktoré reflektujú súčasnú situáciu. Henclová uviedla, že tým zamestnancom, na ktorých mala pandémie finančný dopad, či už znížením mzdy alebo úväzku, ako nový benefit ponúkli predplatné Rohlík premium a kurz varenia od Chef Parade podľa vlastného výberu. Taktiež

dodala, že ako náhle bude situácia stabilizovaná, spoločnosť bude opäť prehodnocovať jednotlivé benefity a zisťovať, čo je žiaduce a čo by zamestnanci ocenili.

Veľmi podobnou cestou sa vydali aj niektoré ďalšie spoločnosti. Napríklad spoločnosť Schneider Electric zaviedla ako dočasný benefit dorovnávanie mzdy pri nariadenej karanténe či nemocenskej z dôvodu covid-19 a to po dobu 2 týždňov. Benefity zamerané na zladenie pracovného a osobného života, tzv. work-life-balance sa taktiež zmenili. Ako sa vyjadril Ján Pivoňka, HR manažér ManpowerGroup, spoločnosti začali hľadať nové cesty ako svojim zamestnancom ponúknuť alternatívne možnosti benefitov, ktoré sa v dobe pandémie priamo ponúkajú. Medzi benefitmi sa tak objavila napr. online joga a webináre zamerané na duševnú hygienu. Pozornosť firiem sa podľa neho presunula aj k téme zdravie a bezpečnosť. Napríklad spoločnosť Schneider Electric operatívne zaradila tréning na tému stress a energy management, aby zamestnancom napomohli čeliť vysokej psychickej záťaži a pracovnému vyťaženiu. Pandémia ovplyvnila hlavne benefity flexi a home office. Pred touto krízou mala možnosť využívať home office len malá časť zamestnancov. Eva Svobodová, tlačová hovorkyňa Uniqa poisťovne uviedla, že potom ako prakticky 95 percent spoločnosti fungovalo na home office behom núdzového stavu, sa organizácií tento spôsob výkonu práce veľmi osvedčil a bolo rozhodnuté, že tento benefit bude možné poskytovať vo väčšej miere aj po stabilizácii momentálnej situácie. Podľa Jána Pivoňky bude home office v budúcnosti vnímaný ako nutnosť než ako benefit (idnes.cz/finance/prace-a-podnikani, 2020).

2.3 Analýza trhu práce

Táto časť bakalárskej práce sa zameriava na analýzu nezamestnanosti a analýzu pracovnej sily v Českej republike a to podľa najnovšie vystavených dát za posledný štvrtýrok roku 2020 zverejnených 8.3.2021 českým štatistickým úradom. V tomto období bol trh práce v Česku opäť ovplyvnený vlnou karanténnych opatrení. Nezamestnanosť stúpala a zamestnanosť postupne klesala. Priemerná mzda sa medziročne nominálne zvýšila o 6.5 % a rast cien spomalil, čo v konečnom dôsledku znamená, že reálne zárobky vzrástli o 3.8 %. Diferencovaný bol ale odvetvový vývoj a medzi najviac poškodené odvetvia patrili ubytovanie, stravovanie a pohostinstvo (czso.cz, 2021).

Zamestnanosť, nezamestnanosť a ekonomická neaktivita

Štandardné agregátne ukazovatele VŠPS (výberové šetrenie pracovných síl) zobrazujú postupujúci prepád zamestnanosti a je potreba podotknúť, že tieto ukazovatele berú v úvahu iba osoby žijúce v bytoch, čo negatívne zachytáva najmä cudzincov, ktorí väčšinou využívajú kolektívne domácnosti

alebo ubytovne. Počet zamestnaných sa za 4. štvrťrok 2020 medziročne znížil o 87,5 tisíc, to znamená o 1,6 % na 5 217,2 tisíc. Miera zamestnanosti (74,3 %) vo vekovej kategórii 15 – 64 rokov sa znížila o 1,0 p. b. Časť úbytku pracujúcich smerovala do nezamestnanosti (medziročné zvýšenie o 52,2 tis.) a ďalší ostali prinajmenšom dočasne ekonomicky neaktívny (49,8 tis.), predovšetkým z dôvodu, že si nehľadali zamestnanie. Celkový počet nezamestnaných podľa VŠPS (definícia ILO – osoby aktívne hľadajúce prácu) dosiahol hodnoty 161,7 tis. osôb a všeobecná miera nezamestnanosti vzrástla na hodnotu 3,1 % (czso.cz, 2021).

Evidenčný počet zamestnancov prepočítaný na plne zamestnaných

Predbežné údaje podnikovej štatistiky ČSÚ ukazujú razantný pokles evidenčného počtu zamestnancov čo predstavuje úbytok 117,2 tis. zamestnancov prepočítaných na plne zamestnaných v 4. štvrťroku oproti rovnakému obdobiu predchádzajúceho roku. Z hľadiska jednotlivých odvetví bola táto situácia heterogénna a závisela predovšetkým od toho, aké možnosti mali jednotlivé odbory vyrovnávať sa s abnormálnou situáciou. Nadpolovičná väčšina (53 %) poklesu pripadá na terciárny sektor (služby), 44 % na priemysel, a zvyšok na poľnohospodárstvo a stavebníctvo (czso.cz, 2021).

Priemerné mesačné hrubé mzdy

Priemerná mzda (38.525 Kč) podľa predbežných údajom nominálne vzrástla oproti rovnakému obdobiu predchádzajúceho roku o 2.363 Kč, teda relatívne o 6,5 %. Z veľkej časti sa na tomto náraste podieľalo vyplácanie mimoriadnych odmien, predovšetkým v zdravotníctve. V reálnom vyjadrení bol mzdový rast slabší – reálne priemerný mzda vzrástla o 3,8 %, čo je o 2 p. b. viac ako v predchádzajúcom 3. štvrťroku 2020. Mzdový vývoj bol taktiež neobyčajne rôznorodý, rovnako ako pri vývoji počtu zamestnancov. V troch odvetvových sekciách možno pozorovať pokles mzdovej úrovne, avšak na druhej strane v jednom odvetví pozorujeme nárast 31 %. Zmienový kladný extrém sa týka zdravotnej a sociálnej starostlivosti, kde priemernú mzdu jednorazovo zvýšili mimoriadne tzv. covidové odmeny zdravotníkov (na jar). Doznieva taktiež aj efekt zmeny platových tabuliek platný od 1.1.2020. O 10,6 % vzrástla priemerná mzda vo vzdelávacom sektore, ktoré má za následok predovšetkým výsledok zmeny platových tabuliek. Tretí najvyšší nárast (9,9 %) možno nájsť v administratívnych a podporných činnostiach. V tomto sektore však došlo aj k silnému prepúšťaniu a možno predpokladať len matematické navýšenie z dôsledku vytesnenia – prepúšťanie postihlo len zamestnancov s nízkymi platmi a priemer miezd bol tak navýšený (czso.cz, 2021).

Celoročné výsledky a situácia na trhu práce

Rok 2020 zaznamenal prerušenie dlhodobých trendov a mimoriadnu situáciu, ktorá nemá v novodobej histórii obdobu. ČR vstupovala do krízy koronavírusu v stave veľmi nízkej nezamestnanosti a slušného ekonomického rastu, ktorý znamenal vysoký počet voľných pracovných miest a tiež zamestnaných osôb. Nárast pracovnej sily spočíval hlavne prichádzajúcimi cudzincami keďže domáce zdroje boli vyčerpané. Kumulatívne výsledky podnikových výkazov ČSÚ za celý rok 2020 ukazujú pokles evidenčného počtu zamestnancov o 2,6 %. Priemerná mzda vzrástla o 4,4 % avšak veľmi záležalo na odvetví. Najviac poškodený bol sektor ubytovania, stravovania a pohostinstva kde ubudlo 13,5 % pracovných miest. Podľa výskumných agentúr dochádzalo k silnej fluktuácií a presunu zamestnancov medzi odvetviami. Samozrejmosť sa stala možnosť práce z domu u všetkých činností, ktoré to umožňujú. Závažné pre hospodársky výkon môžu byť aj mimoekonomické faktory, najmä psychický stav – podľa Národného ústavu duševného zdravia sa v priebehu roku 2020 zvýšil výskyt úzkostných porúch na dvojnásobok a výskyt depresií na trojnásobok (czso.cz, 2021).

2.4 Základné informácie o spoločnosti

Základné informácie o spoločnostiach sú čerpané z verejne prístupných zdrojov, ktoré kvôli anonymizácii organizácií nemožno zverejňovať. Jedná sa však o typické zdroje ako je napríklad obchodný register. Väčšina údajov je čerpaná z riadeného rozhovoru, ktorý sa nachádza v prílohe tejto práce.

SPOLOČNOSŤ A

Právna forma tejto spoločnosti je odštepny závod, čo znamená, že ide o časť obchodného závodu, ktorý vykazuje hospodársku a funkčnú samostatnosť. Spoločnosť sa delí na niekoľko rôznych tímov s rozličnou zodpovednosťou, pričom svoju činnosť vykonávajú prakticky samostatne. Vzájomne prichádzajú do kontaktu iba vo vyššom senior manažmente a otázkach jeho sa týkajúcich. Každý z týchto tímov má svoj vedúci manažment a často krát aj svoju vlastnú organizačnú štruktúru. Všetky tímy spadajú pod súčasného výkonného CEO, ktorý je zároveň aj zakladateľom spoločnosti. Je to medzinárodná finančno-technologická spoločnosť, ktorá na trhu pôsobí už 18 rokov. Hlavným cieľom je vyvíjanie softwaru pre správu investičného majetku. Primárne sa zameriava na inštitucionálnych klientov ako banky, poisťovne či investičné spoločnosti. Zákazníkom ponúka nielen software a infraštruktúru pre správu investičného majetku, ale aj individuálnu klientsku podporu.

Je jedným z popredných poskytovateľov softwaru pre správu investičného majetku na Novom Zélande, v Austrálii a vo Veľkej Británii, kde má v súčasnosti svoje ústredie. Je to mladá, dynamická a rýchlo sa vyvíjajúca spoločnosť. Aktuálne pôsobí aj v Ázii a v Európe, kde sa snaží upevniť svoje postavenie najmä na území starého kontinentu. V blízkej budúcnosti plánuje expandovať na americký, či africký trh. Keďže táto spoločnosť pohybuje sa na finančno-technologickom trhu je pomerne mladá, dá sa povedať, že ide o priekopníka v tejto oblasti. Počas svojho pôsobenia sa snaží neustále udávať trendy kam by sa mal finančný trh uberať a uvádzať nové produkty, ako nedávno predstavený blockchain pre správu finančných inštrumentov. Za svoje krátke pôsobenie dokázala získať majoritné pôsobenie na anglickom finančnom trhu, ktorý sa považuje za kolísku svetového finančného trhu. Tržby spoločnosti sú priamo úmerné veľkosti spravovaného majetku, ktorý najmä v posledných troch rokoch narástol geometrickým radom až na súčasných vyše 220 miliárd libier. Spoločnosť vo svojom celkovom pôsobení prakticky nemá konkurenciu, keďže žiadna spoločnosť na trhu nemá tak široký záber aký ponúka práve ona. Spoločnosť sa venuje vývoju investičného softvéru, asset managementu, svoj podiel v tržbách má aj v miestach správy administratívy pre fund managers a množstvo ďalšieho. Ako už bolo spomenuté, spoločnosť je financovaná najmä z poplatkov za správu majetku. Spoločnosť spravuje finančné inštrumenty v hodnote vyše 220 miliárd libier a má v správe niekoľko inštitucionálnych klientov. Za spravovaný majetok si spoločnosť berie manažérsky poplatok od inštitucionálnych klientov vo výške určitého percenta (výška nie je verejne dostupným údajom a môže sa líšiť od klienta ku klientovi). Tieto spoločnosti majú v manažmente financie svojich, tzv. underlying customers, ktorým ponúkajú či už svoje produkty alebo produkty aj iných fund manažérov. Títo underlying customers zase platia za tieto služby inštitucionálnym spoločnostiam. Dalo by sa teda vlastne povedať, že spoločnosť je financovaná každým účastníkom finančného trhu, ktorý má svoje financie uložené u jedného z našich klientov (riadený rozhovor so zamestnancom spoločnosti A, 2021)

SPOLOČNOSŤ B

Táto spoločnosť vznikla už v 19. storočí vo Švajčiarsku. Pôvodne bola vytvorená iba ako sub-divízia už existujúcej renomovanej spoločnosti. Odvtedy sa však už kompletne osamostatnila a funguje ako akciová spoločnosť. Nakoľko kríza v roku 2008 bola spôsobená prevažne bankrotom obrovských investičných bank, spoločnosť musela vynaložiť takmer všetky svoje zdroje na pokrytie škôd. Spoločnosť sa však dokázala postaviť na nohy a momentálne je jednotkou na globálnom trhu v oblasti zaistenia, pričom operuje vo viac ako 25 krajinách po celom svete. Súčasne zamestnáva približne

15 500 zamestnancov a ponúka tri hlavné produkty, čo zodpovedá aj členeniu spoločnosti na nasledujúce tri divízie:

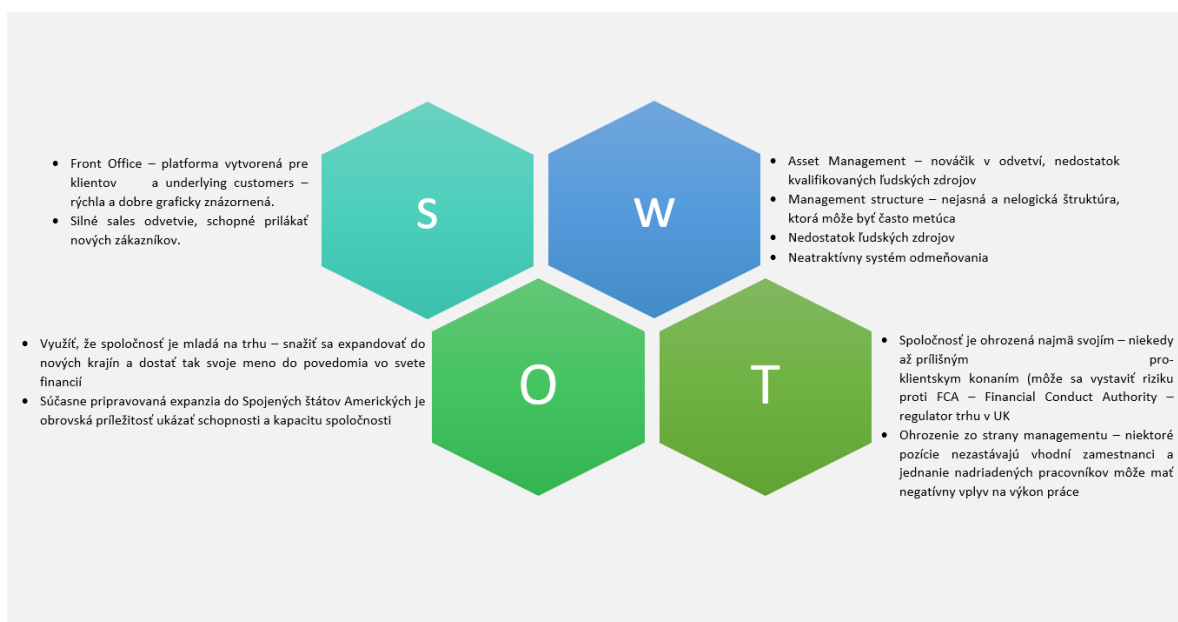
- Reinsurance (zaist'ovníctvo) – najväčšia divízia spoločnosti generujúca takmer 80% celkových výnosov – tomuto segmentu sa v práci venovať nebudeme keďže nepredstavuje pre spoločnosť A konkurenciu.
- Corporate Solutions – táto divízia poskytuje poistné služby prevažne celosvetovým korporáciám a veľkým nadnárodným organizáciám. Súčasťou tejto divízie sú divízie ako Risk Management a Asset Management.
- Life Capital – poistenie ľudských zdrojov rôznych spoločností.

V rámci divízie asset management sa spoločnosť venuje správe vlastných investičných aktív ale taktiež správe investičných aktív externých spoločností. Spoločnosť predovšetkým obchoduje a investuje do korporátnych a vládnych dlhopisov ale taktiež ponúka na finančnom trhu aj vlastné produkty, ktorých predaj cieľi najmä investičným bankám, ktoré tieto produkty ponúkajú ďalej svojim klientom, či už sú to ETFs alebo napríklad Cat-Bondy (dlhopisy, ktoré sa viažu na prírodné katastrofy a výnosy z ich ďalšieho predaja spoločnosť využíva aj na krytie spomínaných skutočností v prípade finančných kríz, prírodných katastrof a i.). Z tohto hľadiska budem považovať náplň divízie asset manažmentu prakticky totožnú s náplňou práce spoločnosti A aj preto, že samotné tímy v rámci spoločnosti sú identicky členené a majú takmer totožnú pracovnú náplň (riadený rozhovor so zamestnancom spoločnosti B, 2021)

2.5 SWOT analýza

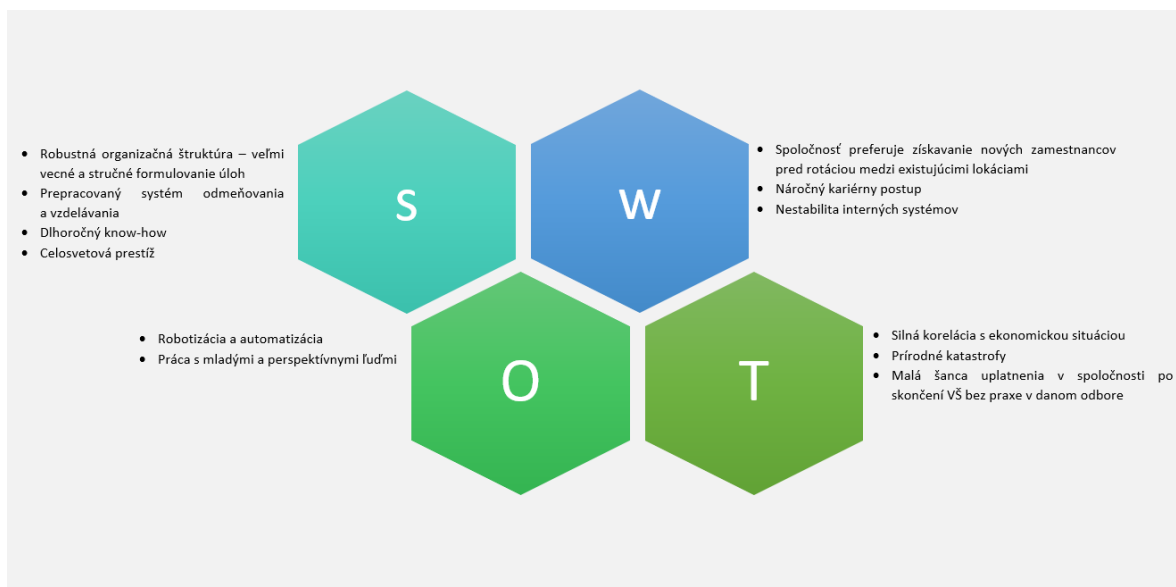
V tejto podkapitole sa budem venovať analýze SWOT, ktorá hodnotí silné a slabé stránky, ohrozenia a príležitosti spoločností. Údaje vyobrazované na obrázku pochádzajú najmä z riadeného rozhovoru, ktorý tvorí prílohu tejto bakalárskej práce.

2.5.1 Spoločnosť A



Obrázok č. 2: SWOT analýza spoločnosti A (vlastné spracovanie podľa: riadený rozhovor so zamestnancom spoločnosti A, 2021)

2.5.2 Spoločnosť B



Obrázok č. 3: SWOT analýza spoločnosti B (vlastné spracovanie podľa: riadený rozhovor so zamestnancom spoločnosti B, 2021)

2.6 Konkurenčný benchmarking so zameraním na systém odmeňovania a hodnotenia zamestnancov

Analýza prostredníctvom konkurenčného benchmarkingu so zameraním na systém odmeňovania a hodnotenia zamestnancov bola zvolená ako vhodná metóda spracovania rozdielov s konkurenčnou spoločnosťou a údaje, ktoré podliehajú komparácii boli zistené na základe uskutočnenia riadeného rozhovoru, ktorý predstavuje jednu z príloh bakalárskej práce.

SPOLOČNOSŤ A

- základná zložka – 30 000 Kč brutto/mesiac,
- príspevok na stravu – Cafeteria systém
- 25 dní dovolenky,
- 6x Sick Day.
- príspevok za nadčas a prácu cez víkend/sviatok (v súlade s legislatívou),
- 50% zľava na multisport kartu,

- príspevok na vybavenie home office (jednorázový príplatok na zaobstaranie napr. monitora, klávesnice, myšky a pod.),
- vzdelávací online systém.

Medzi benefity patrí taktiež Fruit Day, ktorý sa uskutočňuje vždy v pondelok a vo štvrtok počas pracovného týždňa kedy je office sprístupnený zamestnancom. Spríjemňuje pracovnú atmosféru rovnako ako aj malé priestory – kuchyne, ktoré sú vybavené strojom na kávu, mliekom, čajom, medom, toastami, džemom, vložkami, ktoré môžu zamestnanci neobmedzene využívať. Taktiež sa uskutočňujú tzv. Friday Beers - teambuildingové akcie, pri ktorých sa majú možnosť zamestnanci bližšie spoznávať so svojimi kolegami a nadriadenými nie len v rámci jednej divízií, v ktorej vykonávajú svoju pracovnú činnosť. Spoločnosť organizuje aj väčšie teambuildingové akcie ako je napr. Summer Party alebo Christmas Party. Rovnako podporuje svojich zamestnancov aj v športových aktivitách a má svoj vlastný volejbalový, bežecký a futbalový tím. V priestoroch officu sa nachádza aj tzv. Relax Zóna, kde majú možnosť zamestnanci počas pracovného dňa stráviť chvíľu pri ping-pongu alebo stolnom futbale, keďže práca na počítači je náročná na sústredenie. Nachádzajú sa tu aj tzv. Quite Rooms kde si možno obedný čas alebo prestávku spríjemniť čítaním kníh alebo hraním stolových hier. Ako sme už spomínali v teoretickej časti práce, pandémie koronavírusu mala veľký vplyv na tieto benefity. Vyššie uvedené benefity boli pozastavené keďže sa uskutočňujú alebo nachádzajú práve v priestoroch kancelárií. Napriek nepredvídateľnej situácií, ktorá ovplyvnila celý svet, spoločnosť dokázala nahradiť benefity inými spôsobmi. Najvýraznejším benefitom, ktorý zamestnanci vnímajú je práve home office a remote working. Pred pandémiou spoločnosť poskytovala túto možnosť len v prípade mimoriadnych udalostí. Odkedy vypukla pandémia a organizácia funguje 100% na režime home office, vedenie si na základe dosahovaných výsledkov, ktoré sú omnoho kvalitnejšie oproti predchádzajúcemu režimu uvedomila, že veľmi pozitívne vplýva na výkon zamestnancov. Aby zabezpečila svojim zamestnancom pohodlnú prácu z domu, poskytla jednorazové príspevky na vybavenie ako napr. monitor, klávesnica, pracovná stolička alebo stôl. Zamestnancov vybavila aj notebookmi, na ktorých sú schopní svoju pracovnú činnosť vykonávať. Spoločnosť neprestala dbať ani o zdravie a životný štýl zamestnancov a motivuje ich k určitým aktivitám. Prostredníctvom online meetingov tak ponúka možnosť zúčastniť sa online jógy alebo stretching/resistance tréningu. Organizácia sa bližšie zamerala aj na duševné zdravie a pohodu zamestnancov. Každý pondelok sa uskutočňujú online sessions – MindfulMondays, kde majú zamestnanci možnosť sa porozprávať s kolegami o mimo pracovných záležitostiach alebo sa dozvedieť viac o dani vo svete práve komunikáciou naprieč všetkými pobočkami.

SPOLOČNOSŤ B

- Základná zložka – 37,500 Kč brutto/mesiac,
- príspevok na stravu – 0% kontribúcia zamestnanca, 105 Kč/odpracovaný deň,
- remote working/home office,
- 25 dní dovolenky,
- 100% náhrada prvých troch dní PN,
- 6x Sick Day,
- platené voľno v prípade svadby, smrti blízkeho, nutnej zdravotnej opatery/zdravotného zákroku, výročie v spoločnosti,
- 50% zľava na ročnú električku,
- 100% zľava na kurz FCA (bežná cena cca 87 500 Kč za 1 úroveň, celkovo 3 úrovne),
- príspevok za nadčas a prácu cez víkend/sviatok (v súlade s legislatívou),
- ročný bonus – zásadne vyšší ako základná zložka platu (cca 50 000 Kč v prípade brutto platu 37 500 Kč za mesiac – podlieha zdaneniu),
- príspevok 50% do maximálnej výšky 95 000 Kč ročne na zariadenie šetrné k životnému prostrediu (bicykel, elektrická kolobežka, elektromobil, niektoré spotrebiče energetickej triedy A+),
- príspevok na vybavenie home office (jednorazový príplatok na zaobstaranie napr. monitora, klávesnice, myšky a pod.),
- vzdelávací online systém,
- možnosť vyplácania 30% brutto mzdy vo firemných akciách,
- recovery contribution 750 Kč/mesiac
- predvianočný príspevok na gastro kartu vo výške 5,000 Kč.

2.7 Hodnotenie zamestnancov

Spoločnosť A

Hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov prebieha v tejto spoločnosti prostredníctvom sebahodnotenia, ktoré je ďalej podkladom pre hodnotiaci rozhovor. Zamestnanec najprv vyplní formulár zameraný na ním podávané pracovné výsledky a následne po preštudovaní odpovedí, stanoví priamy nadriadený termín tzv. 1-2-1 meetingu. Na tomto meetingu spolu prejdú celkové hodnotenie zamestnanca na základe odpovedí a nadriadený pracovník poskytne hodnotenému

zamestnancami aj svoj názor. Následne po ukončení hodnotiaceho rozhovoru, zadá nadriadený pracovník výsledné hodnotenie do systému formou komentárom k vyjadreniam samotného pracovníka. Tento proces sa uskutočňuje raz za rok a jeho výsledok nemá dopad na odmeňovanie pracovníka. Práve to vnímam ako slabú stránku hodnotiaceho procesu v spoločnosti. Získané informácie by mali slúžiť ako podklad na budúce plánovanie rozvoja zamestnanca prípadne ako podklad na úpravu mzdy.

Spoločnosť B

V tejto spoločnosti prebieha hodnotenie pracovníkov častejšie ako v spoločnosti A, a to formálnym a neformálnym rozhovorom s priamym nadriadeným. Rozhovor prebieha buď osobným stretnutím, alebo v momentálnej situácii prostredníctvom 1-2-1 meetingov. Prostredníctvom týchto rozhovorov má nadriadený aktuálny prehľad o zamestnancovi a jeho pracovnom výkone. Výsledkom tohto hodnotenia, je väčšinou rotácia s cieľom zaučiť pracovníka na viacerých pozíciách a to z dôvodu rozšírenia schopností a prehľadu o spoločnosti, ale aj zo strategického hľadiska v prípade nečakaného úbytku ľudských zdrojov – napr. materská dovolenka, PN alebo odchod zo zamestnania. Cross training plánuje samotný nadriadený a poveruje ním väčšinou iného pracovníka, ktorý má za úlohu zaškoliť zamestnanca na ním vykonávané procesy.

2.8 Vplyv prostredia na systém odmeňovania vybranej spoločnosti

Spoločnosť A pôsobí na celosvetovom finančno-technologickom trhu. Na základe ponúkaných služieb a produktov ju možno charakterizovať ako silného konkurenta pre všetky spoločnosti zaoberajúce sa správou investičných aktív. Nielenže sa zaoberá už spomínaným asset managementom, ale aj vývojom investičného softwaru, administratívnou správou fondových manažérov atď. Financovanie chodu spoločnosti je založené najmä na poplatkoch za správu majetku čo znamená, že spoločnosť je financovaná každým účastníkom finančného trhu. Keďže spoločnosť A spravuje majetok v hodnote viac ako 220 milárd libier a stále expanduje a získava nových klientov, nemožno poprieť dobrú finančnú situáciu podniku. Nepochybne možno tvrdiť, že spoločnosť má dostatok financií, ktoré môže vyčleniť na zlepšenie systému odmeňovania.

Systému odmeňovania v spoločnosti A momentálne nehrozia žiadne negatívne vplyvy spôsobené zásahom štátu alebo zmenou daňovej sadzby dane z príjmov. Mimoriadne vyskytujúca sa udalosť – pandémie koronavírusu, má na spoločnosť určité vplyvy. Tie sa však najmä týkajú úpravy

a prehodnocovania poskytovaných benefitov. Tento mimoriadny faktor však spoločnosť môže využiť vo svoj prospech čo bude vysvetlené ďalej v tejto práci.

Aj keď situácia na trhu práce nevyzerá pre veľa odvetví priaznivo, spoločnosti A sa to týka len minimálne a to z toho dôvodu, že výkon pracovných činností je možný aj z domu. Práve naopak, spoločnosť by mala byť otvorená prijímaniu nových kvalifikovaných pracovníkov, ktorí by napomohli redukcii odpracovávaných nadčasov.

2.9 Analýza spokojnosti zamestnancov

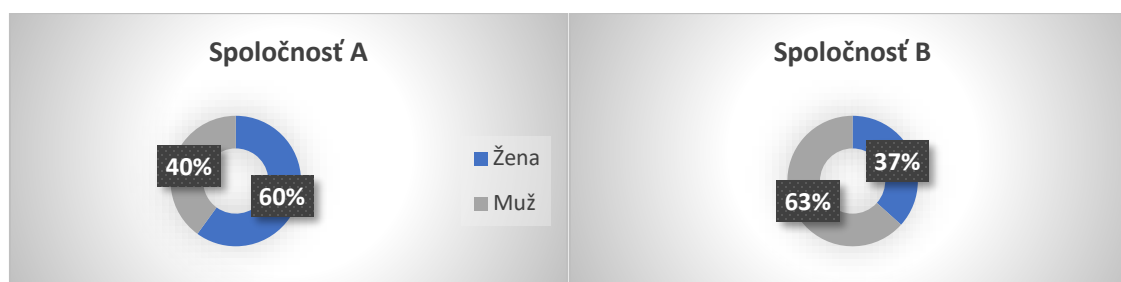
Nasledujúca časť tejto práce je venovaná analýze spokojnosti zamestnancov spoločnosti A a vybranej konkurenčnej spoločnosti B. Analýza spokojnosti zamestnancov oboch spoločností sa zakladá na odpovediach respondentov prostredníctvom anonymného dotazníku. Tento dotazník je uvedený v prílohe č. 1 a skladá sa z 23 otázok. Dotazník obsahoval otázky, kde bolo možné zvoliť jednoznačnú odpoveď, vyjadriť svoj názor alebo obodovať vyjadrenia na škále od 1 do 5 (kritériá a význam bodov je podrobne popísaný pri jednotlivých otázkach v dotazníku). Dotazník vyplnilo celkovo 60 respondentov – 30 zo spoločnosti A a 30 zo spoločnosti B. Odpovede týchto respondentov budem ďalej analyzovať, porovnávať a zobrazovať prostredníctvom grafov pre jednoduchšie zobrazenie pomerov odpovedí.

2.9.1 Demografia respondentov

Otázky zamerané na demografiu respondentov nám napomôžu získať celkový prehľad o štruktúre zamestnancov, ktorí zodpovedali náš dotazník. Pri porovnávaní pohlavia obsadzovaného v daných spoločnostiach si môžeme všimnúť, že v spoločnosti A prevažujú ženy, zatiaľ čo v spoločnosti B sú to muži. Veková štruktúra zamestnancov sa veľmi nelíši. V spoločnosti A tvoria najpočetnejšiu skupinu zamestnanci vo veku od 31 do 40 rokov, a v spoločnosti B sú to zamestnanci vo veku od 25 do 30 rokov, s tým, že veková skupina od 31 do 40 rokov je hneď za ňou. Čo sa týka dosiahnutého vzdelania respondentov môžeme vidieť značné rozdiely v štruktúre. V spoločnosti A sa nachádza výrazne viac zamestnancov s ukončeným stredoškolským stupňom s maturitou ako v spoločnosti B. Zároveň v spoločnosti B pracuje viac vysokoškolsky vzdelaných ľudí ako v spoločnosti A. Toto môže byť zapríčinené tým, že spoločnosť B má vyššie požiadavky týkajúce sa vzdelania a praxe pre nastávajúcich zamestnancov. Naopak spoločnosť A ponúka Internship program určený pre vysokoškolákov, bez povinnosti predchádzajúcej praxe, čo znamená, že sa v nej dokážu uplatniť aj ľudia, ktorí ešte nemajú ukončenú vysokú školu. Taktiež spoločnosť A nekladie dôraz na dosiahnuté

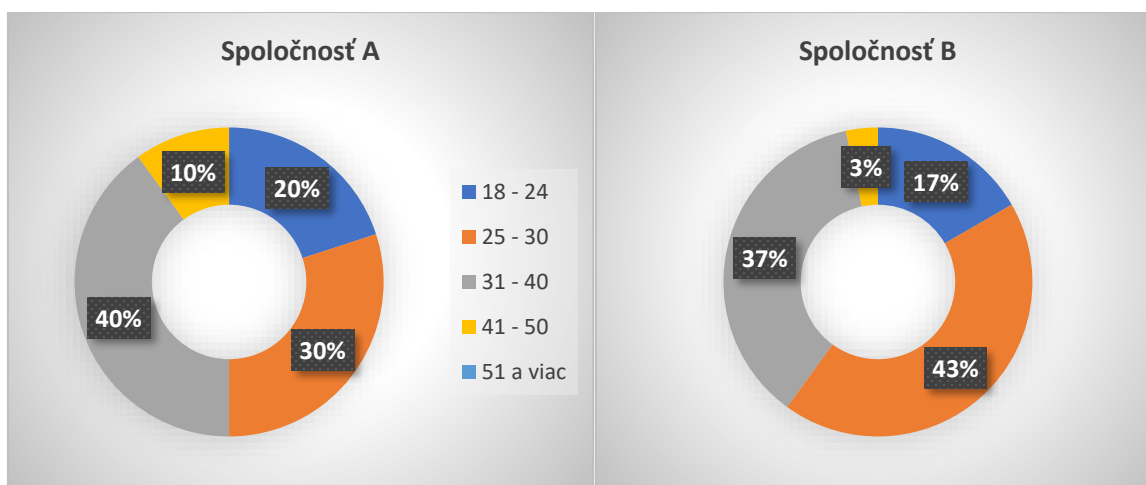
vzdelanie pri výbere na administratívne pozície, pretože pokladá za dôležité najmä jazykové schopnosti a spolieha sa na svoj školiaci systém. Spoločnosť A je tak otvorená širšiemu spektru potencionálnych zamestnancov ako spoločnosť B, ktorá ale naopak zamestnáva len vysoko kvalifikovaných a špecializovaných zamestnancov. Najviac respondentov zastáva nižšie funkcie ako sú administratívny pracovníci alebo seniori/specialisti, čo pre nás bude tvoriť adekvátnu vzorku na vyhodnocovanie dotazníka. V oboch spoločnostiach zastávajú najpočetnejšiu skupinu zamestnanci s dĺžkou pracovného pomeru viac ako 3 ale menej ako 5 rokov, a hneď za ňou sú zamestnanci s dĺžkou pracovného pomeru viac ako 1 rok ale menej ako 2 roky. Analyzujúc druh pracovného pomeru, môžeme vidieť, že najčastejší typ úväzku v oboch spoločnostiach je plný pracovný úväzok. Rozdiel možno pozorovať pri pracovných pomeroch formou stáže (Intershipu), kde v spoločnosti A vidíme 17% obsadenosť. Spoločnosť B naopak zamestnáva viac zamestnancov na polovičný úväzok (10%) než spoločnosť A (3%). Zistené údaje o demografií respondentov najlepšie vyobrazujú nasledujúce grafy.

Otázka č. 1 – Pohlavie



Graf č. 12: Pohlavie zamestnancov v spoločnosti A a B

Otázka č. 2 – Vek



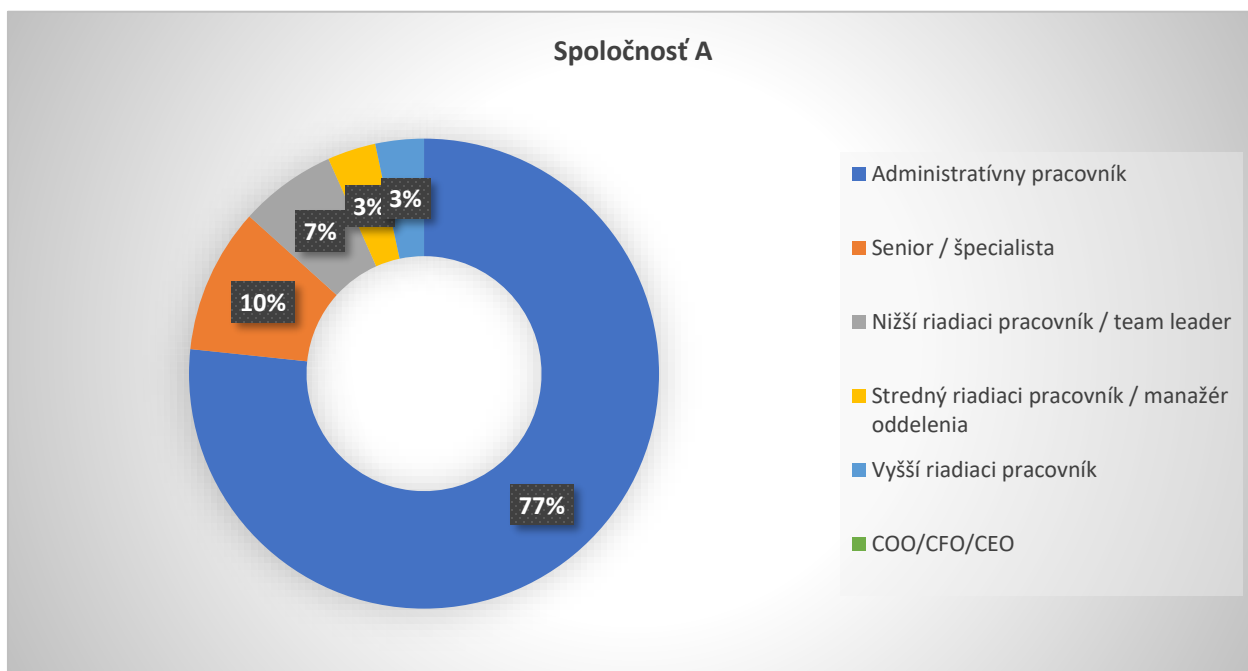
Graf č. 13: Vek zamestnancov v spoločnosti A a B

Otázka č. 3 – Dosiahnuté vzdelanie

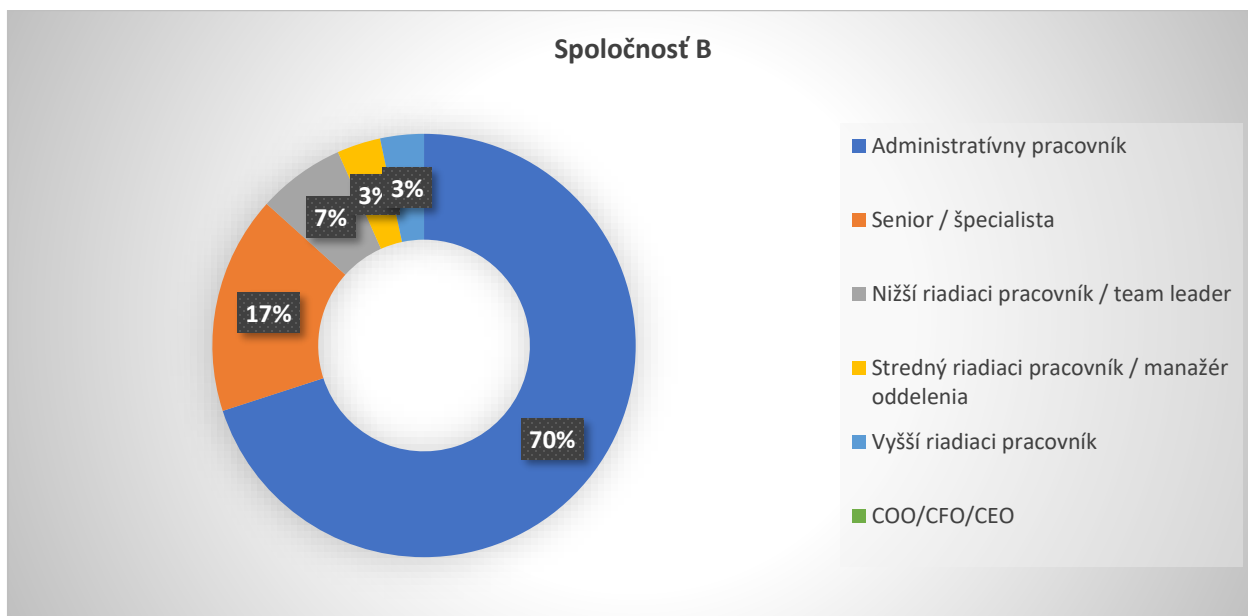


Graf č. 14: Dosiahnuté vzdelanie zamestnancov v spoločnosti A a B

Otázka č. 4 – Pracovná pozícia

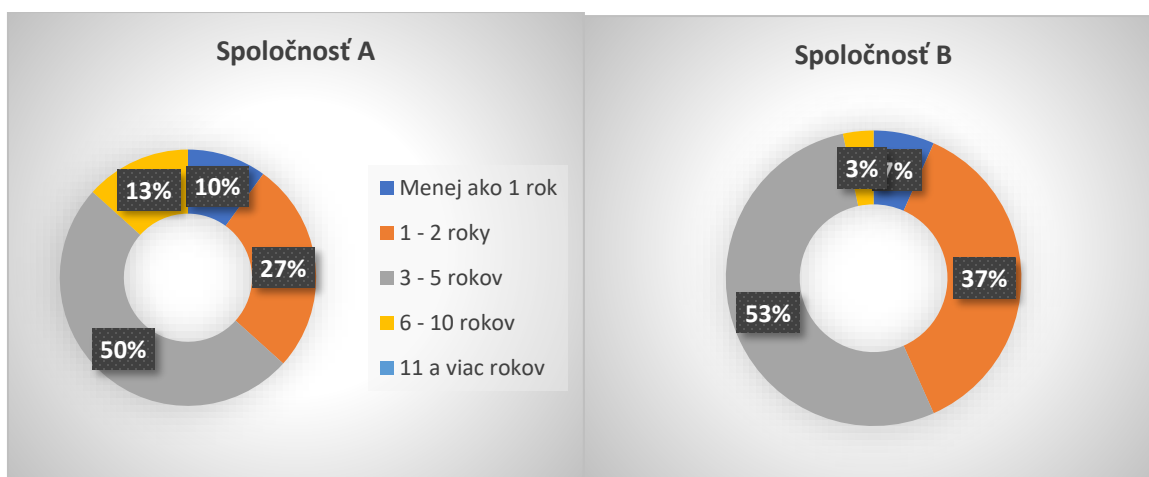


Graf č. 15: Pracovná pozícia zamestnancov v spoločnosti A



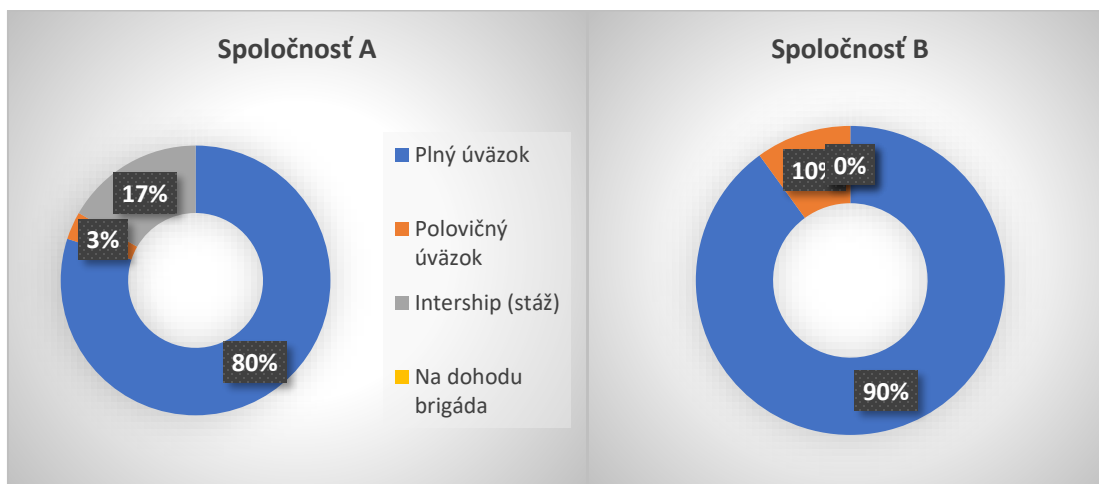
Graf č. 16: Pracovná pozícia zamestnancov v spoločnosti B

Otázka č. 5 – Dĺžka pracovného pomeru



Graf č. 17: Dĺžka pracovného pomeru zamestnancov v spoločnosti A a B

Otázka č. 6 – Druh pracovného pomeru



Graf č. 17: Druh pracovného pomeru zamestnancov v spoločnosti A a B

2.9.2 Súčasné pracovné podmienky spoločnosti

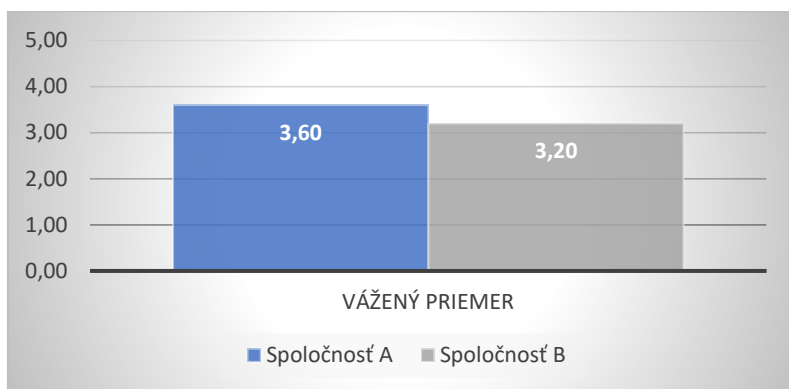
Nasledujúcimi otázkami budem sledovať atraktivitu súčasného zamestnania respondentov a priblížime si tak podmienky, v ktorých zamestnanci pracujú.

Otázka č. 7 – Ako vnímate atmosféru na pracovisku vo Vašom zamestnaní?

Ak beriem v úvahu vážený priemer vypočítaný na základe odpovedí respondentov oboch spoločností, atmosféra na pracovisku sa veľmi nelíši. Ak sa však detailnejšie zameriam na jednotlivé odpovede, možno zhodnotiť, že v spoločnosti A je jednoznačne priateľskejšia – menej formálna atmosféra ako v spoločnosti B. Atmosféra na pracovisku je veľmi dôležitá, pretože v prostredí kde sa človek cíti príjemne dokáže podávať aj lepší pracovný výkon, čo sa v konečnom dôsledku odráža aj na výsledkoch organizácie. Atmosféra na pracovisku v spoločnosti A je priateľskejšia možno práve preto, že samotný office je vybavený priestormi na relax a odreagovanie sa, kde majú zamestnanci možnosť bližšie sa spoznávať a nadväzovať tak aj mimo-pracovné vzťahy. Zamestnanci sú si tak bližší a odbúravajú medzi sebou aj bariéry v komunikácií. Je to ale zároveň faktor, ktorý nie vždy musí mať pozitívne dôsledky. Vzniká tak aj riziko konfliktov a zanedbávanie výkonu pracovnej činnosti. Oproti tomu, atmosféra v spoločnosti B je na základe odpovedí formálnejšia a viac vyvážená. Formálnosť na pracovisku je nesmierne dôležitá, pretože ovplyvňuje napríklad aj autoritu riadiacich pracovníkov, s ktorými nižšie radení zamestnanci nenadväzujú blízke vzťahy. Odráža sa to aj v štýle komunikácie, ktorá pokiaľ je formálnejšia, je aj lepšie regulovateľná.

Tabuľka č. 6: Odpovede respondentov na otázku č. 7

	Spoločnosť A	Spoločnosť B
1	0 %	10 %
2	10 %	20 %
3	23 %	27 %
4	60 %	23 %
5	7 %	20 %



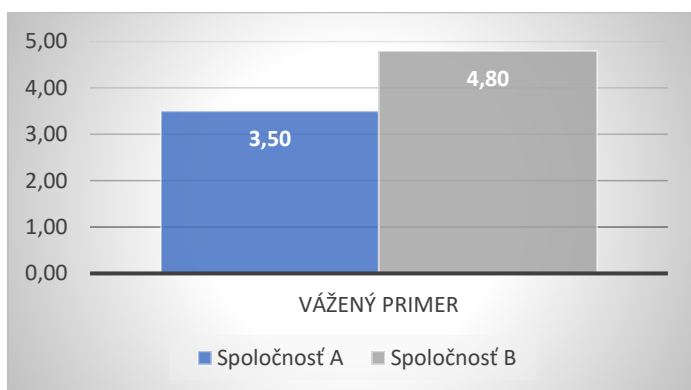
Graf č. 18: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 7

Otázka č. 8 – Ohodnotte vybavenosť pracoviska

Vybavenosť pracoviska sa vo vybraných spoločnostiach výrazne líši. Tento faktor je taktiež veľmi dôležitý a má veľký vplyv na pracovný výkon. Aj keď v spoločnosti A hodnotilo známkou 4 vybavenosť pracoviska až 60 % zamestnancov, možno pozorovať aj 23% menej spokojných respondentov. Spoločnosti A tak vzniká veľký priestor a dôvod na vylepšenie tejto problematiky. Keďže ide o prácu vykonávanú bezprostredne prostredníctvom počítačov, je dôležité aby bolo zamestnancom zabezpečené pohodlné pracovné prostredie, ktoré nebude mať negatívne následky na ich zdravie. Pod tým si možno predstaviť ergonomické stoličky, prispievajúce k správne držaniu tela, a tým zamedzovaniu poškodenia chrbtice, alebo monitory so šetrným displejom chrániacim zrak zamestnancov. Taktiež sa to týka využívania moderných technológií pri práci. Napríklad v spoločnosti A sa pred vypuknutím pandémie – teda pri plnom fungovaní a prístupnosti office, nadmerne využívali tlačiarne na uchovávanie rôznych druhov evidence. Pri množstve práce, ktorá sa v spoločnosti vykonáva, a ktorá si vyžaduje uchovávanie evidence napr. pre prípad auditu, bola vysoká miera spotreby papiera, čo negatívne vplýva na ekologické prostredie. V dôsledku pandémie a teda pri 100% výkone pracovných činností z domu, sa tento systém úplne zmenil a všetky potrebné údaje vyžadujúce si evidenciu sa skladujú na diskoch alebo online serveroch. Takéto opatrenie bolo možné prijať už dávno a prispieť tak aspoň šetrnosťou papiera k zlepšovaniu životného prostredia. Spoločnosť B má na základe odpovedí respondentov veľmi dobre vybavený pracovný priestor, čo má za dôsledok vyššiu spokojnosť zamestnancov nie len voči ich zdravotnému stavu, ale aj na ich pocit ochrany životného prostredia.

Tabuľka č. 7: Odpovede respondentov na otázku č. 8

	Spoločnosť A	Spoločnosť B
1	0 %	0 %
2	20 %	0 %
3	16 %	3 %
4	57 %	10 %
5	7 %	87 %



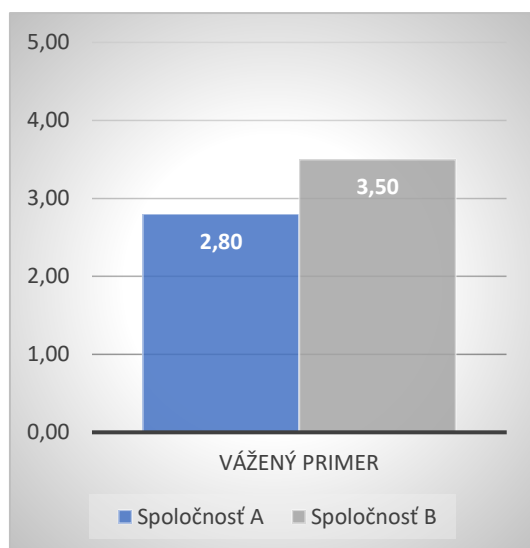
Graf č. 19: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 8

Otázka č. 9 – Máte pocit, že ste odmeňovaní/á spravodlivo?

Pri skúmaní odpovedí na otázky zamerané na spravodlivosť odmeňovania si možno všimnúť výrazný rozdiel medzi spoločnosťami. Pri spoločnosti A to môže byť zapríčinené podhodnotením mzdového základu pri jednotlivých – najmä administratívnych pozíciách. Odmeňovanie v spoločnosti A nie je až tak vypracované ako v spoločnosti B, čo vnímame ako veľké mínus spoločnosti A. Zamestnanci tak rýchlejšie stratia záujem o aktuálne zamestnanie, v prípade výskytu lepšie platenej a benefitmi ohodnotenej pracovnej pozície rovnakého alebo podobného zamerania. V spoločnosti B sa nachádza viac pracovníkov, ktorí vnímajú systém odmeňovania spoločnosti za adekvátny až priam veľmi uspokojujúci. Tento fakt má za následok budovanie lojality zamestnancov voči spoločnosti a zvyšovanie atraktivity zamestnávateľa, ktorému stúpa aj konkurencieschopnosť na trhu práce. Stáva sa tak favoritom medzi spoločnosťami hľadajúcich nových zamestnancov a buduje si prestížnejšie meno. V prípade, že zamestnanci majú pocit spravodlivého odmeňovania, stúpa ochota a angažovanosť pracovníkov vykonávať nie len pracovné úlohy, ktoré sú im priradené, ale aj tie, ktoré by mali za následok vylepšenie pracovných procesov.

Tabuľka č. 8: Odpovede respondentov na otázku č. 9

	Spoločnosť A	Spoločnosť B
1	20 %	7 %
2	27 %	13 %
3	20 %	23 %
4	23 %	37 %
5	10 %	20 %



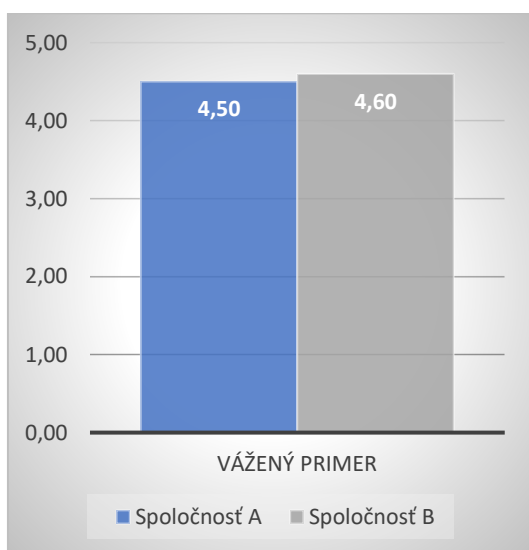
Graf č. 20: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 9

Otázka č. 10 – Považujete systém odmeňovania za zrozumiteľný a transparentný?

Transparentnosť a zrozumiteľnosť systému odmeňovania je veľmi dôležitá pre zamestnancov, ako som to už uviedla v teoretickej časti tejto práce. Na základe odpovedí respondentov oboch spoločností možno zhodnotiť, že obe majú veľmi dobre zrozumiteľný a transparentný systém. To znamená, že pracovníci sú si vedomí, za čo a ako sú odmeňovaní a ohodnocovaní.

Tabuľka č. 9: Odpovede respondentov na otázku č. 10

	Spoločnosť A	Spoločnosť B
1	0 %	0 %
2	0 %	0 %
3	3 %	3 %
4	40 %	33 %
5	57 %	64 %



Graf č. 21: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 10

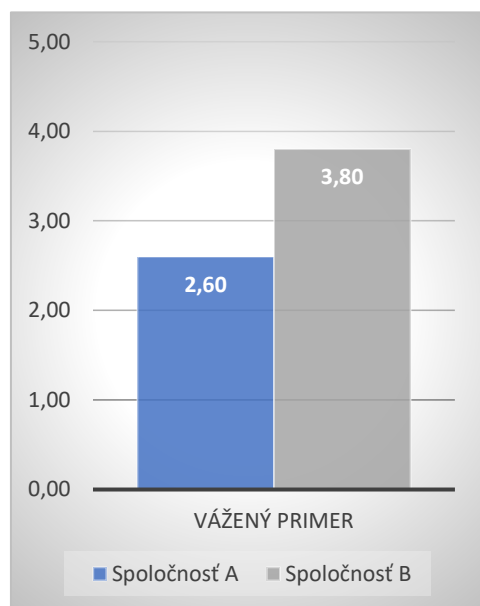
Otázka č. 11 – Ste spokojný/á s benefitmi, ktoré Vám poskytuje zamestnávateľ?

Ako som už preukázala v teoretickej časti tejto práce, benefity poskytované zamestnávateľom majú veľký vplyv, nie len na pracovný výkon zamestnancov, ale aj na atraktivitu a konkurencieschopnosť zamestnávateľa na pracovnom trhu. Po analýze odpovedí zamestnancov na túto otázku som váženým priemerom zistila, že medzi skúmanými spoločnosťami je ohľadom benefitov veľký rozdiel. Tomuto tvrdeniu napovedajú už samotné jednotlivé odpovede respondentov. Podľa nich spoločnosť A neposkytuje dostatočne atraktívne benefity svojim zamestnancom, zatiaľ čo v spoločnosti B je len málo zamestnancov nespokojných s benefitmi, ktoré sú im poskytované. Keďže je to veľmi dôležitý faktor, spoločnosť A by sa mala určite začať viac zaoberať touto problematikou aby tak viac vyhovela

požiadavkám svojich zamestnancov. Veď napokon sú to práve oni a ich snaha vynakladať čo najlepšie pracovné výsledky, ktoré ovplyvňujú výsledky a dosahovanie dlhodobých cieľov organizácie.

Tabuľka č. 10: Odpovede respondentov na otázku č. 11

	Spoločnosť A	Spoločnosť B
1	13 %	0 %
2	30 %	10 %
3	40 %	20 %
4	14 %	43 %
5	3 %	27 %



Graf č. 22: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 11

Otázka č. 12 – Máte záujem o určité benefity, ktoré Vám zamestnávateľ neposkytuje?

Z odpovedí na túto otázku nám jasne vyplýva potreba spoločnosti A na vylepšení systému odmeňovania svojich zamestnancov. Až 97% zamestnancov vyjadruje deficit benefitov. V spoločnosti B je to skoro presne naopak – 90% respondentov je spokojných s aktuálnymi benefitmi, ktoré dostávajú od svojho zamestnávateľa.

Tabuľka č. 11: Odpovede respondentov na otázku č. 12

	Spoločnosť A	Spoločnosť B
Áno	97 %	10 %
Nie	3 %	90 %

Otázka č. 13 – Ak ste v predchádzajúcej otázke odpovedali áno, uveďte o aké benefit by ste mali záujem.

Na základe 29 odpovedí na predchádzajúcu otázku zisťujem, že najviac žiadaným benefitom, o ktorý majú zamestnanci záujem je práve možnosť pracovať z domu s možnosťou pracovať diaľkovo – teda možnosť pracovať aj z iného územia ako je územie, kde sídli spoločnosť. Až 73% zamestnancov má záujem o ročný bonus a 10 opýtaných o pravidelné uskutočnenie salary review – to predstavuje pravidelné hodnotenie pracovného výkonu jednotlivých zamestnancov, ktoré by malo konštatovať, či si daný zamestnanec zaslúži napr. zvýšenie platu alebo odmenu vo forme jednorazového bonusu. V spoločnosti A taktiež možno badať deficit po vzdelávaní, ktoré by spoločnosť určite mala zvážiť keďže zamestnáva mladých a dravých ľudí, ktorí majú záujem o svoj osobný rozvoj. V spoločnosti B len 5 respondentov uviedlo chýbajúce benefity.

Tabuľka č. 12: Odpovede respondentov spoločnosti A na otázku č. 13

Spoločnosť A	
Home office / Remote working	97 %
Ročný bonus	73 %
Pravidelné salary review	33 %
Dovolenka navyše	27 %
Vzdelávacie kurzy s možnosťou získania certifikátu	20 %
Jazykové kurzy	10 %

Tabuľka č. 13: Odpovede respondentov spoločnosti B na otázku č. 13

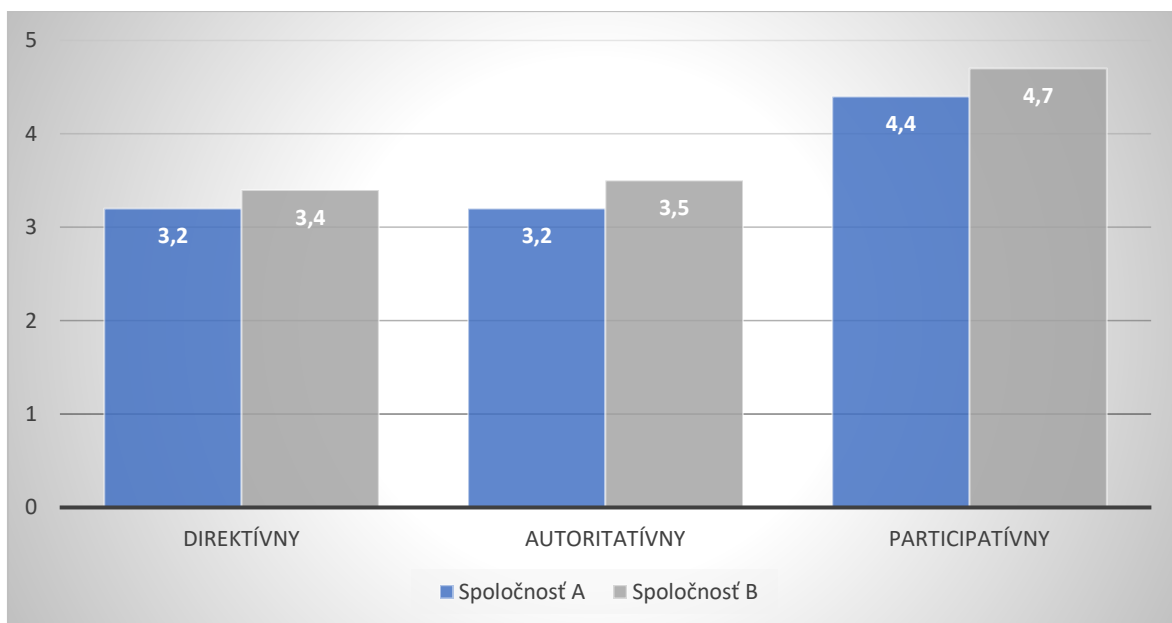
Spoločnosť B	
Pravidelné salary review	10 %
Zľava na multisport kartu	7 %

2.9.3 Preferovaný prístup nadriadených pracovníkov smerom k zamestnancom

Nasledujúce otázky pomôžu priblížiť štýl riadenia nadriadených pracovníkov. Aj tento faktor je nesmierne dôležitý a má veľký vplyv na pracovný výkon zamestnancov. Sú to práve manažéri, ktorí by mali pracovať na efektívnej delbe práce, adekvátnom určovaní zodpovednosti a priradzovaní pracovných úloh správnym zamestnancom. Nie len zamestnanci ale aj manažéri zodpovedajú za výsledky pracovných výkonov, ktoré prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie a preto je na nich kladená veľká zodpovednosť. Preberajú zodpovednosť za každé rozhodnutie, ktoré učinia a ovplyvnia tak výsledky organizácie.

Otázka č. 14 – Preferovaný štýl vedenia nadriadeného pracovníka

Po analýze odpovedí zamestnancov na túto otázku a vyjadrenia výsledkov váženým priemerom som zistila, že preferovaný štýl vedenia riadiaceho pracovníka sa v oboch spoločnostiach líši len minimálne. Z odpovedí zamestnancov oboch spoločností vyplýva, že ideálny riadiaci pracovník by mal byť v správnej miere ako direktívny tak aj autoritatívny, ale hlavne by mal byť participatívny a angažovať sa vo väčšej miere na pracovných úlohách. Neznamená to, že by mal plniť pracovné úlohy namiesto nižšie hierarchicky radených zamestnancov, ale mal by aspoň prejavovať záujem byť nápomocný a byť k dispozícii v prípade, že by zamestnanec potreboval radu alebo overenie vykonanej úlohy. Je veľmi dôležité aby takýto prístup mal riadiaci pracovník sám od seba, aby sa nestávalo, že je pre jeho podriadených pracovníkov nedostupný a oni tak mali pocit zanedbania. Zamestnanci si vyžadujú spätnú väzbu a tá veľmi napomáha pri podávaní pracovných výkonov, pretože ak sú zamestnanci pochválení, motivuje ich to viac sa angažovať, a ak je pracovníkom niečo vytýkané, budú sa snažiť to napraviť a svoje správanie alebo konanie nezopakovať. V prípade absencie takejto komunikácie môžu vznikať rôzne problémy, ktoré sa taktiež v konečnom dôsledku odrážajú na výsledkoch spoločnosti.



Graf č. 23: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 14

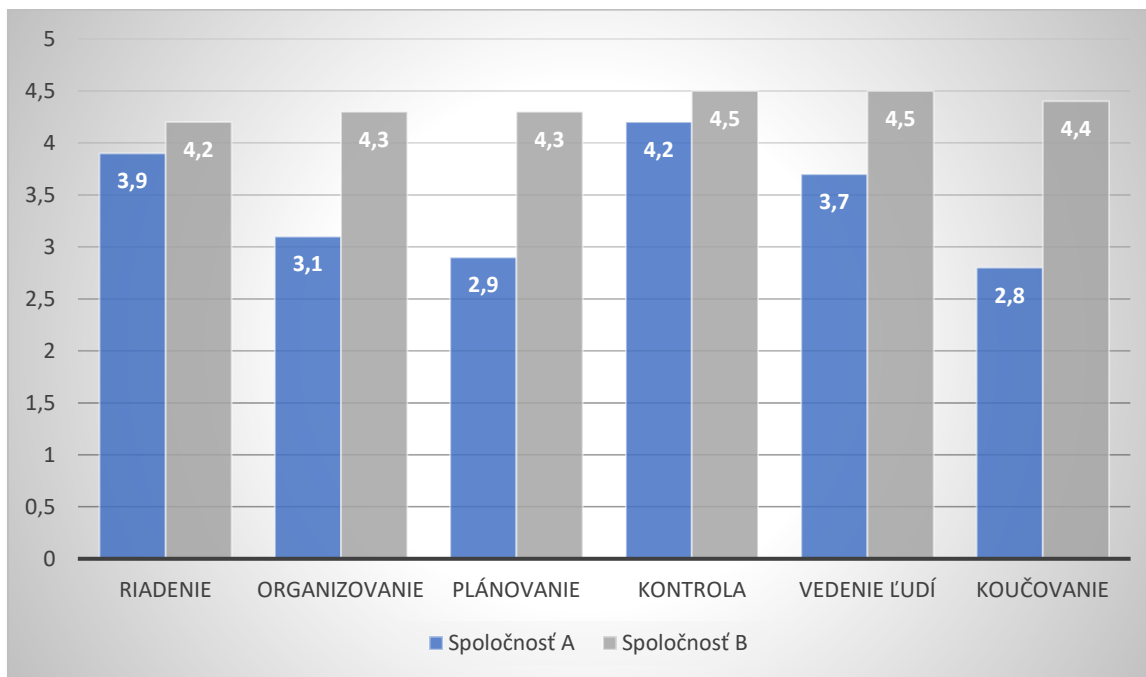
Otázka č. 15 – Ktoej kompetencii venuje nadriadený pracovník málo pozornosti?

Táto otázka má napomôcť zistiť, aké funkcie manažéra sú zanedbávané podľa zamestnancov, a teda na ktoré funkcie by mali nadriadení pracovníci vynaložiť viac úsilia. Na základe odpovedí zamestnancov nám vyplynulo, že funkcie ako riadenie a kontrola, sú celkom porovnateľné s miernym rozdielom. Obe tieto funkcie sú veľmi dôležité a je pozitívne, že zamestnanci vnímajú vysokú mieru výkonu týchto funkcií. Veľký rozdiel medzi spoločnosťami vidíme vo výkone nasledujúcich funkcií:

- Organizovanie
- Plánovanie
- Vedenie ľudí
- Koučovanie

Aj keď je v spoločnosti A kladený dôraz na riadenie a kontrolu, zanedbanie ostatných funkcií môže mať veľmi negatívny dopad na výsledky organizácie. V spoločnosti A by mala byť týmto funkciám priradená aspoň rovnaká váha a dôležitosť aby sa tak zabezpečil efektívny chod organizácie. V spoločnosti B výkon týchto funkcií zamestnanci vnímajú veľmi pozitívne čo má za následok

jednoznačnejšie vymedzenie pracovných úloh a zodpovednosti, lepšiu orientáciu v dosahovaných výsledkoch a jednoduchšiu kontrolu.

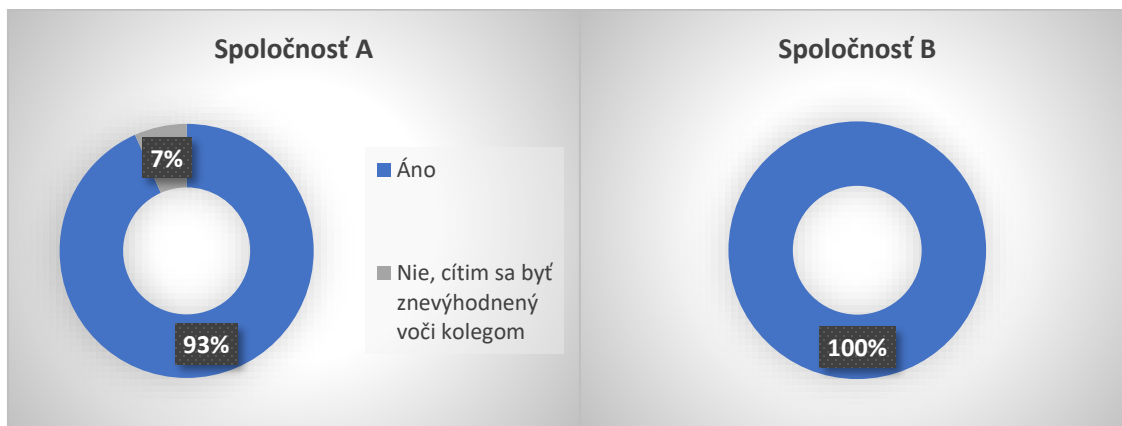


Graf č. 24: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 15

Otázka č. 16 – Aplikuje nadriadený pracovník rovnaký prístup ku všetkým zamestnancom?

Skúmaním odpovedí na túto otázku zisťujem rovnocennosť zamestnancov. Ako možno vidieť, 7% opýtaných zo spoločnosti A sa cíti byť znevýhodnených oproti ostatným pracovníkom, čo vnímame ako veľmi negatívny faktor. V praxi by sme sa nemali stretávať s nadhodnocovaním alebo preferovaním určitých zamestnancov ak chceme aby spoločnosť pôsobila formálne a aby sa jej zamestnanci cítili nediskriminované. To, že v spoločnosti A sú zamestnaní pracovníci, ktorí sa necítia rovnocenne, môže byť spôsobené pracovnou atmosférou. Ako sme už popisovali v otázke zameranej na pracovnú atmosféru, v spoločnosti A môžu vznikať na pracovisku buď príliš blízke alebo príliš odcudzené vzťahy naprieč celou hierarchiou. V prípade, že sa zamestnanec nepohodne s riadiacim pracovníkom, a nie sú schopní sa od toho odosobniť, prenášajú tento problém aj na pracovisko. To môže mať za následok, že nadriadený pracovník bude k tomuto zamestnancovi pristupovať inak ako k ostatným, nebude tak nápomocný alebo bude k nemu kritickejší ako ku ostatným. Vzniká tým určité negatívne napätie, ktoré sa môže u zamestnanca prejavovať vo forme frustrácie alebo nechuti

pracovať. Na základe odpovedí respondentov v spoločnosti B môžeme prehlásiť, že zamestnanci sú si rovní.



Graf č. 25: Aplikovanie rovnakého prístupu ku všetkým zamestnancom v spoločnosti A a B

Otázka č. 17 – Zodpovedá mzdové ohodnotenie pracovnej záťaži?

Až 47% respondentov spoločnosti A uviedlo, že nie sú adekvátne ohodnotení prihliadajúc na pracovnú záťaž. To je o 30% viac ako u spoločnosti B, čo je príliš veľký rozdiel. Odchod mnohých zamestnancov zo spoločnosti A z dôvodu frustrácie a pracovnej vyťaženia spôsobil to, že aktuálne zamestnaní pracovníci majú pridelených viac pracovných úloh ako tomu bolo predtým. Na tieto úlohy boli školení v zrýchlenom procese, čo v konečnom dôsledku spôsobilo ešte väčšiu záťaž. Prílev nových pracovných úloh a zodpovednosti sa však neodrkadlil na mzdovom ohodnotení. Dokonca neboli zavedené ani žiadne bonusy či príplatky, ktoré by túto skutočnosť kompenzovali. Táto situácia mala za následok rast odpracovaných nadčasov čo narušilo work – life balance zamestnancov.



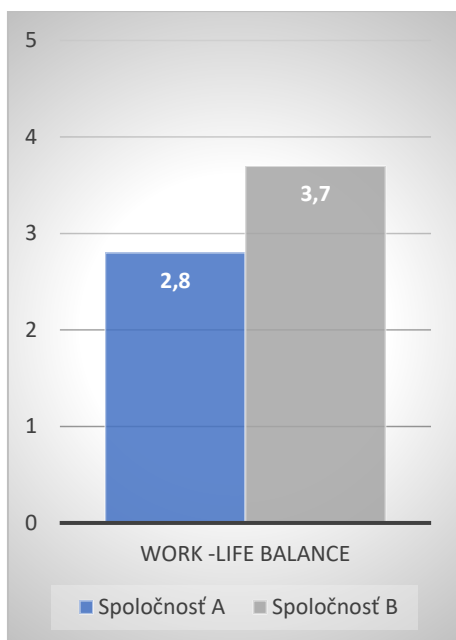
Graf č. 26: Vnímanie mzdového ohodnotenia v spoločnosti A a B

Otázka č. 18 – Na škále od 1 do 5, vyjadrite Vás Work – Life balans.

Miera pracovného zaťaženia priamo vplýva na work - life balans zamestnancov. Na základe problémov, ktoré boli popísané v predchádzajúcej otázke nám je jasné, že zamestnanci v spoločnosti A sú viac pracovne zaťažení, čo sa v konečnom dôsledku odráža aj na ich súkromnom živote mimo práce. Nielenže zamestnanci spoločnosti A pracujú nadčasy vo vysokej miere, ale si aj prenášajú problémy do mimo pracovného života, keď trávajú svoj voľný čas zamýšľaním sa o problémami v práci. Toto má veľmi negatívny dopad na ich životný štýl a dôsledkom môže byť rozviazanie pracovného pomeru a hľadanie novej pracovnej príležitosti. Práve pre takýchto zamestnancov by sa pri hľadaní novej práce stala spoločnosť B jednotkou medzi alternatívami. Už na základe odpovedí zamestnancov spoločnosti B možno vidieť, že ich pracovný život je vyvážený so súkromným a majú tak dosť priestoru realizovať svoje záujmy a záľuby mimo pracovného času. Príčinou vzniku takýchto problémov môže byť práve zlé organizovanie, plánovanie, koučovanie a vedenie ľudí, ktorým sme sa venovali v otázke č. 15. Na nasledujúcom grafe vytvorenom na základe nižšie uvedenej tabuľky odpovedí respondentov môžeme sledovať, aký veľký vplyv má výkon manažérskych funkcií na zamestnancov.

Tabuľka č. 14: Work-Life Balance zamestnancov spoločnosti A a B

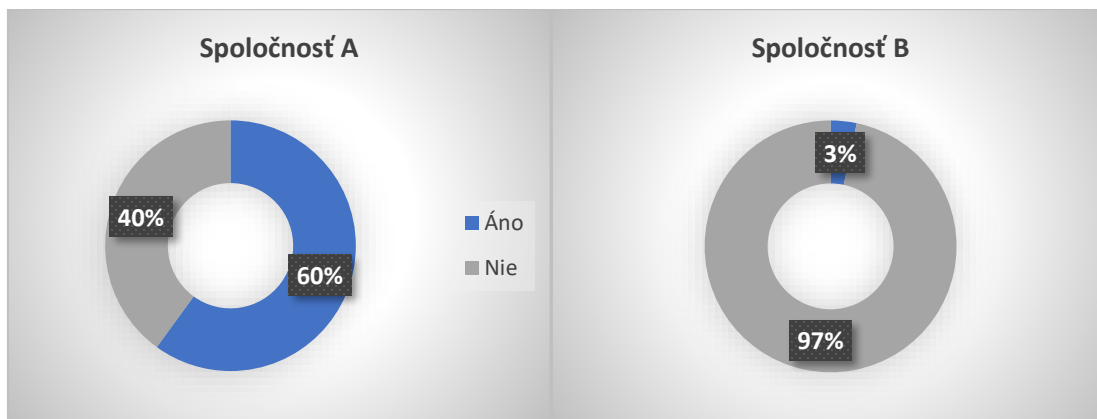
Work	1	2	3	4	5	Life
Spoločnosť A	10 %	30 %	40 %	13 %	7 %	
Spoločnosť B	3 %	3 %	37 %	37 %	20 %	



Graf č. 27: Work-Life Balance zamestnancov spoločnosti A a B

Otázka č. 19 – Zvažovali ste v poslednej dobe zmenu Vášho aktuálneho zamestnania?

Problematika analyzovaná v predchádzajúcej otázke sa priamo premieta do výsledkov tejto otázky. V spoločnosti A až 18 zamestnancov uvažovalo o odchode zo spoločnosti, kým v spoločnosti B to bol len 1 pracovník. Všetky faktory uvedené v predchádzajúcich otázkach môžu pozitívne alebo negatívne vplývať na fluktuáciu zamestnancov. Vysoká miera fluktuácie zamestnancov pre spoločnosť A nie je dobrá, pretože znižuje atraktivitu zamestnávateľa ale aj vyjadruje zvýšenie nákladov spoločnosti za účelom získavania nových zamestnancov. Nespokojní zamestnanci, ktorí zo spoločnosti odídu môžu kaziť dobré meno spoločnosti pretože budú odrádzať ľudí od zamestnania sa v tejto spoločnosti. Naopak ak má spoločnosť nízku fluktuáciu, znamená to, že má lojálnych a oddaných zamestnancov, ktorí budú šíriť dobré meno spoločnosti a prispievať k získavaniu kvalifikovaných zamestnancov. Zvyšuje sa tak atraktivita organizácie a jej konkurencieschopnosť na trhu práce. Napríklad spoločnosť A ponúka možnosť získania odmeny za odporúčenie zamestnanca, ktorý bude na danú pracovnú pozíciu prijatý po uplynutí jeho skúšobnej doby v hodnote mesačnej mzdy. Táto odmena podlieha zdaneniu.



Graf č. 28: Potenciálne ukončenie pracovného pomeru v spoločnosti A a B

Otázka č. 20 - Z akého dôvodu by ste zvažovali zmenu zamestnania? Označte najviac 3 možnosti.

Najčastejším dôvodom na odchod zo zamestnania je podľa respondentov oboch spoločností mzdové ohodnotenie, osobný rozvoj, kariérny rast, nadmerná pracovná záťaž, zlé vzťahy na pracovisku a systém benefitov. Všetky tieto faktory sú pre zamestnancov natoľko dôležité, že im pri ich deficite alebo nesprávnom fungovaní dávajú silný dôvod na odchod z aktuálneho zamestnania. Tým pádom o nich možno povedať, že sú to zároveň faktory, ktoré budú vyhľadávať vo väčšej miere v budúcom zamestnaní.

Tabuľka č. 15: Možné dôvody zmeny zamestnania v spoločnosti A a B

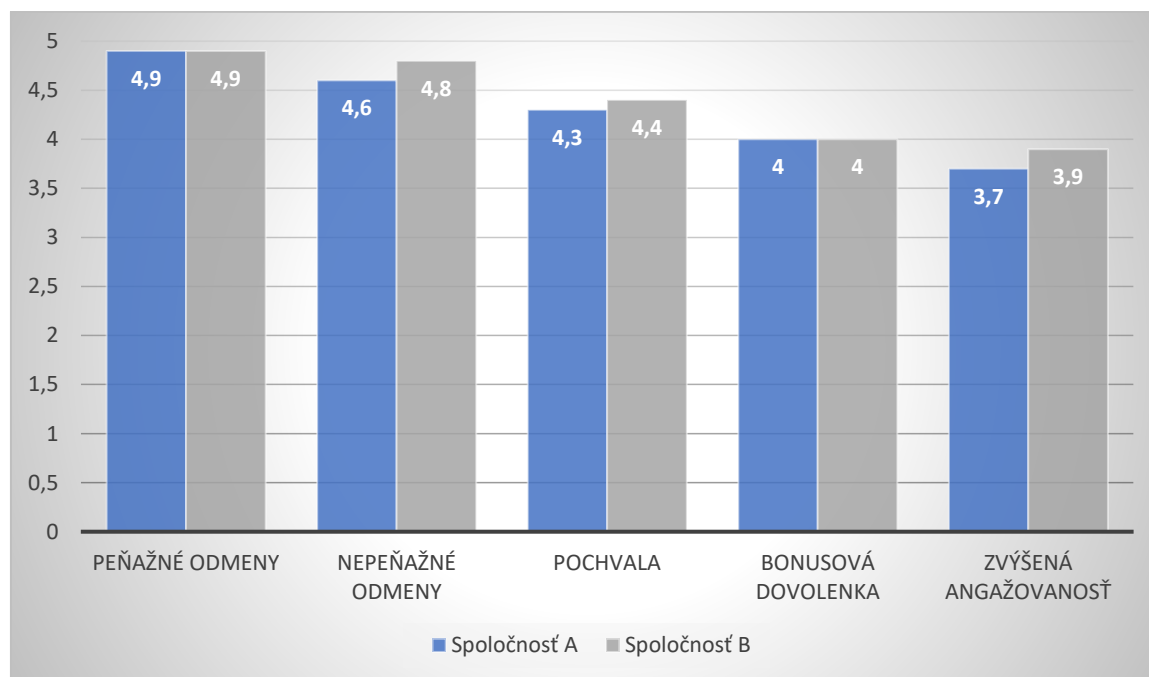
	Spoločnosť A	Spoločnosť B
Mzdové ohodnotenie	77 %	67 %
Osobný rozvoj / kariérny rast	40 %	57 %
Nezaujímavá náplň práce	27 %	30 %
Nadmerná pracovná záťaž	53 %	67 %
Lokalita	17 %	13 %
Zlé vzťahy na pracovisku	30 %	43 %
Systém benefitov	53 %	23 %
Iné	3 %	0 %

2.9.4 Významnosť nástrojov slúžiacich na zvyšovanie pracovného výkonu a motivácie

Ako bolo neraz spomenuté v teoretickej a praktickej časti tejto práce, motivácia je nesmierne dôležitá pre ovplyvňovanie výkonu zamestnancov. Nejedná sa pri tom o jednoduchý proces, pretože systém odmeňovania je beh na dlhú trať. Ide o dlhodobý a cieľavedomý proces, kedy spoločnosť musí detailne skúmať správanie a konanie svojich zamestnancov a rozlišovať, aké prostriedky na nich vplývajú najviac tak, aby zabezpečili čo najlepší podávaný výkon zamestnanca. Nasledujúce otázky nám pomôžu zistiť aktuálne názory a situáciu v oboch skúmaných spoločnostiach a my tak budeme schopný bližšie špecifikovať návrhy opatrení pre spoločnosť A.

Otázka č. 21 - Ktorý pozitívny motivátor má na Vás najvyšší účinok?

Z odpovedí respondentov oboch spoločností sme prostredníctvom váženého priemeru získali informácie zobrazené v nasledujúcom grafe. Z tohto grafu vyplýva, že názory zamestnancov v oboch spoločnostiach sú totožné a nemôžeme badať žiadny veľký rozdiel.



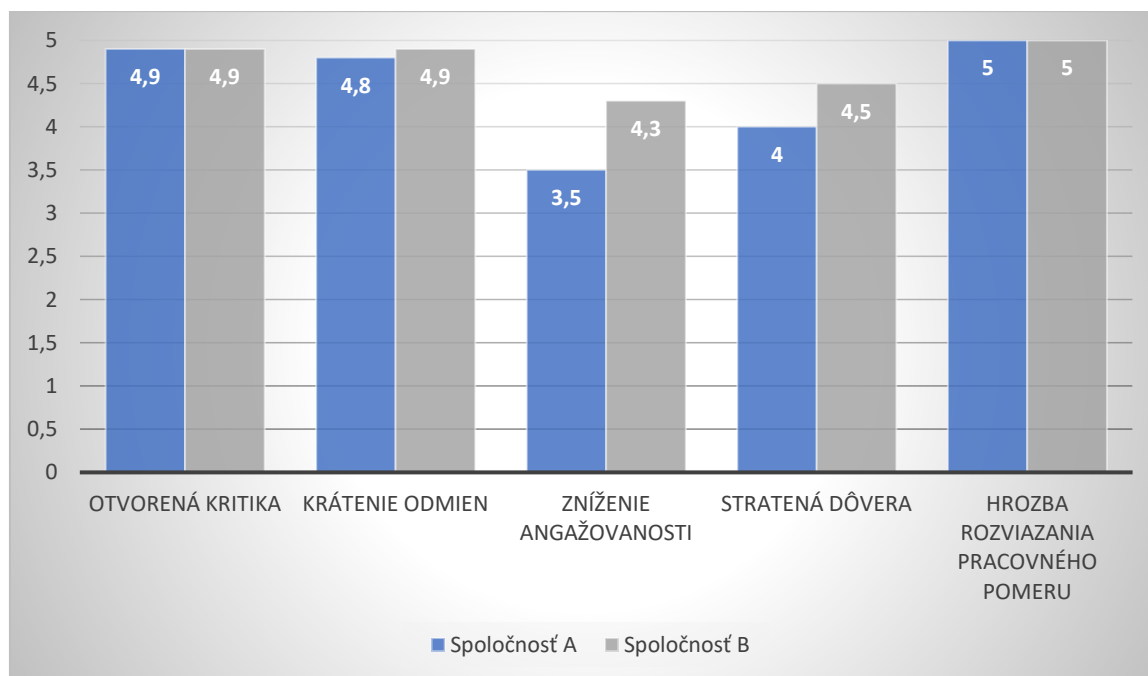
Graf č. 29: Vnímanie pozitívnych motivátorov v spoločnosti A a B

Zo získaných dát možno usporiadať jednotlivé motivátory od najdôležitejšieho smerom k najmenej dôležitému nasledovne:

- Peňažné odmeny
- Nepeňažné odmeny
- Pochvala
- Bonusová dovolenka
- Zvýšená angažovanosť

Otázka č. 22 – Ktorý negatívny motivátor má na Vás najvyšší účinok?

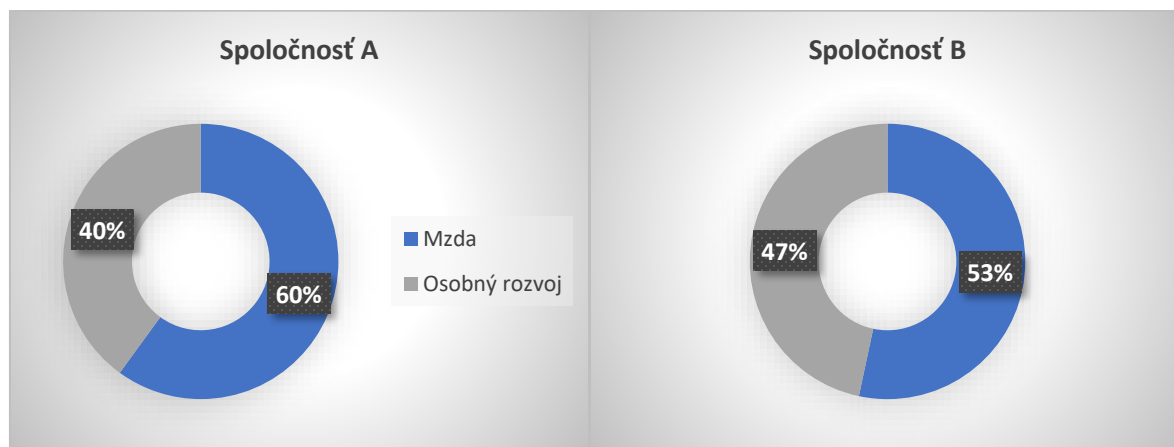
Aj negatívne motivátory sú motivátory a treba ich brať v úvahu. Väčšinou sa zvyknú aplikovať pri určitom zlyhaní zamestnanca, nie dobre odvedenej práce alebo pri hrubom porušení pracovných podmienok. Z odpovedí respondentov oboch spoločností som zistila, že aj tieto motivátory vnímajú veľmi podobne bez väčších rozdielov.



Graf č. 30: Vnímanie negatívnych motivátorov v spoločnosti A a B

Otázka č. 23 – Čo Vás poháňa viac?

Aj keď vidíme malý rozdiel medzi odpoveďami respondentov spoločnosti A a spoločnosti B, je možné povedať, že oba z týchto faktorov sú veľmi dôležité. Ako som už uviedla v teoretickej časti tejto práce, peniaze sú peniaze a práce oni umožňujú naplniť si určité potreby prípadne vyššie štandardy, po ktorých ľudia túžia. Dnešná materialistická spoločnosť prihliada na vecné predmety možno miestami až príliš a udržiavať si akúsi prestíž je dnes pre ľudí dôležité. Preto práve mzda je pre niektorých jedincov podstatnejšia ako osobný rozvoj. Ten pokladajú za dôležitejší ľudia, ktorí si potrpia na svoje kvality a snažia a rozvíjať v rôznych smeroch napr. jazykových alebo iných zručnostiach. Túžia po kariérnom postupe pretože pre nich predstavuje zastávanie vyššej pozície prestíž, ktorú chcú dosiahnuť. V spoločnosti chcú vynikať tým, čo dokázali, nie tým čím majú. To, že ľudia sú rozdielni sme už uviedli v teoretickej časti tejto práce. Neznamená to, že sa líšia len tým, aké motivačné prostriedky na nich platia ale aj životnými cieľmi, ktoré chcú dosiahnuť. Existujú ľudia, ktorí za určitý plat a vyhovujúce podmienky budú spokojní, pretože im to tak vyhovuje. Potom sú tu ľudia, ktorí aj napriek riziku budú napredovať a snažiť sa preraziť nie len v osobnom ale aj kariérnom živote.



Graf č. 31: Spracovanie odpovedí na otázku č. 23

Otázka č. 24 – Využívate interný vzdelávací program spoločnosti?

Z odpovedí respondentov na túto otázku je možné pozorovať, že až 13 opýtaných zamestnancov spoločnosti A nevyužíva interný vzdelávací systém. V spoločnosti B až 83% využíva tento systém vzdelávania. Nízkou mieru využívania interného systému v spoločnosti môže mať za príčinu fakt, že zamestnanci, ktorí sú už tak dosť pracovne vyťažení, nemajú k dispozícii dostatok času, ktorý by

mohli tráviť vzdelávaním napr. o detailnejšom fungovaní spoločnosti alebo jednotlivých procesoch. Navyše spoločnosť A neponúka formu vzdelávania, ktorá by zamestnancom umožnila získať rôzne certifikáty uplatniteľné aj v iných zamestnaniach alebo aktivitách v živote. Spoločnosť B má prepracovanejší vzdelávací systém a zamestnanci nie sú až tak pracovne zaťažení ako pracovníci v spoločnosti A. Aj to je dôvodom výraznejšieho využívania interného systému ako formy vzdelávania.



Graf č. 32: Využívanie interného vzdelávacieho systému v spoločnosti A a B

2.9.5 Zhrnutie zistených údajov spracovaním dotazníka

Analýza odpovedí respondentov oboch spoločností napomohla zistiť kvalitu a efektívnosť systémov odmeňovania zamestnancov, vplyv manažérov na pracovný výkon a nedostatky vyskytujúce sa v týchto systémoch.

Pri skúmaní aktuálnych pracovných podmienok týchto spoločností som zistila značné rozdiely najmä v atmosfére na pracovisku a jeho vybavenosti, spravodlivosti odmeňovania a v poskytovaných benefitoch, ktoré zamestnanci považujú za dôležité. Na základe zisteného možno usúdiť, že spoločnosť A by jednoznačne mala zapracovať na vylepšení benefitov, ktoré sú minimálne u jednej konkurenčnej spoločnosti prepracovanejšie a atraktívnejšie. Mala by sa začať viac zaoberať názormi a požiadavkami svojich pracovníkov, pretože ich spokojnosť je kľúčom k úspešnému fungovaniu spoločnosti. Za pozitívne zistenie považujem transparentnosť a zrozumiteľnosť oboch analyzovaných systémov.

Ako uvádzame aj v teoretickej časti tejto práce, významný vplyv na pracovný výkon zamestnancov má aj prístup nadriadených pracovníkov, Tento prístup by mal byť nastavený tak, aby nedochádzalo

k demotivácií a frustrácií zamestnancov, nepresnému definovaniu pracovných úloh a zodpovedností, čo prispieva k neefektívnemu využívaniu pracovného času. Práve manažéri sú zodpovední za to, ako sa v danej spoločnosti zamestnanci cítia, nie len štýlom ich vedenia ale aj formou komunikácie a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov. Vychádzam napríklad z toho, že podľa dotazníka vníma pochvalu ako silnejší motivátor drvivá väčšina opýtaných zamestnancov. Je dôležité aby sa zamestnanci cítili v spoločnosti rovnocenne a nemali pocit preferovania iných pred nimi. Nesmierne dôležité je aj to, aby mzdové ohodnotenie zodpovedalo pracovnej záťaži, čo v spoločnosti A neplatí, ako sme zistili v dotazníku. Zamestnanci sú príliš vyčerpaní, čo spôsobuje aj chaotickejšie vedenie a organizovanie úloh, menšia participácia manažérov na plnení komplikovaných úloh a zanedbané dlhodobé plánovanie napr. rotáciou pracovníkov s cieľom disponovať zaškolenými pracovníkmi vo viacerých procesoch, v prípade náhleho chýbania ľudských zdrojov. Na základe zistených údajov, spoločnosť A tieto faktory nezohľadňuje v mzdovom ohodnotení ani prostredníctvom operatívneho konania a prideľovania jednorazových príplatkov alebo bonusov za dobre vykonanú prácu. Spoločnosť A má tak väčšiu fluktuáciu zamestnancov, akoby mala silná a atraktívna spoločnosť na pracovnom trhu mať.

Čo sa týka nástrojov prispievajúcich k zlepšovaniu pracovnej výkonnosti má spoločnosť A široký priestor na zavedenie nových opatrení, ktoré by zabezpečili silnejšiu motiváciu zamestnancov. V prípade vylepšenia tohto systému by spoločnosť nielen, že udržala aktuálnych zamestnancov, ktorí sú už dostatočne kvalifikovaní na výkon procesov, ale aj prilákala nových potenciálnych pracovníkov. Tých by nemotivovala len celková odmena práce ale aj možnosť pracovať pre atraktívneho zamestnávateľa so silným postavením na pracovnom trhu. Aby toto dosiahla, mala by spoločnosť zapracovať aj na vzdelávacom systéme, ktorý nie je tak prepracovaný a atraktívny ako v konkurenčnej spoločnosti B.

2.10 Zhrnutie analýzy

Na základe všetkých vykonaných analýz jednoznačne vyplýva, že spoločnosť A by sa mala zamerať na vylepšenie systému odmeňovania. Systém hodnotenia v spoločnosti je nastavený dobre a využíva efektívny spôsob, avšak tým, že nie je prepojený s odmeňovaním stráca motivačný efekt. Zamestnanci spoločnosti A nie sú spokojní s aktuálnym systémom odmeňovania v spoločnosti a väčšina z nich dokonca potvrdila odpoveďou na dotazník, že zvažuje zmenu zamestnania.

Ak spoločnosť nechce prísť o svojich dobrých a kvalifikovaných zamestnancov, mala by sa o nich začať viac zaujímať. Mala by sa zamerať na problémy v managemente, na prepojenie hodnotenia s odmeňovaním a samozrejme aj zavedenie nových benefitov, ktoré by zabezpečili spokojnosť zamestnancov a zvýšili celkovú atraktivitu zamestnávateľa. Spoločnosti by stačilo využiť jednoduchú metódu prieskumu na zistenie názoru svojich zamestnancov, aby sa tak potom mohla zamerať na vylepšovanie tohto procesu.

V prípade ak tak neučiní, riskuje veľkú stratu zamestnancov a to práve z toho dôvodu, že na pracovnom trhu sa nachádzajú spoločnosti s podobným zameraním ale lepším systémom odmen napr. samotná spoločnosť B. Dôsledkom odchodu kvalifikovaných zamestnancov tak bude preťaženie tých, ktorí v spoločnosti ostanú a aj tí budú napokon zvažovať zmenu zamestnania. V zdravo a efektívne fungujúcej spoločnosti by k takejto situácii nemalo dochádzať. V nasledujúcej kapitole sa budem venovať vlastným návrhom opatrení, ktoré by spoločnosť vo svojom záujme mala zvážiť a zaviesť. Sú to opatrenia, ktoré vychádzajú z uskutočnených analýz v tejto práci a možno zaručiť ich efektívnosť.

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Ako hlavný cieľ tejto bakalárskej práce som si stanovila určiť možné návrhy na vylepšenie aktuálneho systému odmeňovania a hodnotenia, a to prostredníctvom splnenia parciálnych cieľov.

Na základe získaných údajov teraz možno stanoviť opatrenia, ktoré by spoločnosť A mala prijať v snahe zefektívniť a zvýšiť pracovný výkon dostatočnou mierou motivácie zamestnancov.

Základná zložka mzdy

Keďže väčšina respondentov spoločnosti A vyjadrila nespokojnosť so mzdovým ohodnotením pozície, ktorú zastávajú, navrhovali by sme aby spoločnosť zvážila zvýšiť hodnotu základnej zložky mzdy, ktorá sa v súčasnosti pohybuje na výške 30,000 Kč/mesiac brutto. Vzhľadom na situáciu na trhu práce a základnú zložku mzdu u konkurenčnej spoločnosti, by bolo adekvátne ohodnotenie takejto pracovnej pozície vo výške od 32,500 do 35,000 Kč/mesiac brutto. Takto navýšená základná zložka mzdy by nielenže pozitívne motivovala terajších zamestnancov, u ktorých by sa tak zabezpečila ich lojalita, ale aj prilákala nových, kvalifikovaných pracovníkov, ktorí by mali väčší dôvod uvažovať o zamestnaní sa práve v spoločnosti A.

V nasledujúcej tabuľke sú znázornené hodnoty čistej mzdy pri súčasnom mzdovom základe, pri minimálnom a maximálnom odporúčenom mzdovom základe. Vypočítaná čistá mzda nezahŕňa nasledujúce zrážky mzdy: stravenky, penzijné a životné pripoistenie. Vypočítaná mzda nezahŕňa ani mimomzdové prostriedky a je vypočítaná pre zamestnanca, ktorý si neuplatňuje bonus na deti, nemá manžela alebo manželku s ročným príjmom do 68 000 Kč, nie je držiteľom preukazu ZŤP/P, nie je invalid ani študent. Pri zvýšení mzdového základu na minimálnu odporúčanú výšku sa mzda zamestnanca zvýši o 1 849 Kč/mesiac, a pri uplatnení maximálnej výšky mzdového základu o 3 700 Kč/mesiac.

Tabuľka č. 16: Výpočet čistej mzdy (Vlastné spracovanie podľa: vypocet.cz)

Položka	Mzdový základ 30 000 Kč	Mzdový základ 32 500 Kč	Mzdový základ 35 000 Kč
Základ pre výpočet zálohy na daň	30 000,00	32 500,00	35 000,00
Daň pred zľavami	- 4 500,00	- 4 875,00	- 5 250,00
Zľava na dani	2 320,00	2 320,00	2 320,00
Daň	- 2 180,00	- 2 555,00	- 2 930,00
Soc. a zdravot. poistenie	- 3 300,00	- 3 576,00	-3 850,00
Čistá mzda	24 520,00	26 369,00	28 220,00

Home office / remote working

Analýza trhu, vplyvov pandémie na benefity a údaje zistené z dotazníku preukazujú, že forma výkonu práce formou home office sa spoločnostiam veľmi osvedčila. Dosahované výsledky spoločností potvrdzujú zvýšenie efektivity a pracovného výkonu. Je dokázané, že home office je pre zamestnancov preferovaný aj kvôli možnosti lepšej organizácie času. Väčšina spoločností – ako aj spoločnosť A, vynaložila pred tým neočakávané výdavky formou jednorazových príspevkov na zariadenie práce z domu v dôsledku zavedenia opatrení proti šíreniu koronavírusu. Tieto príspevky boli určené na zaobstaranie prostriedkov nutných na výkon práce z domu ako napr. monitor, kancelársky stôl a stolička, PC príslušenstvo a pod. Síce tieto výdavky navýšili náklady vo veľkej miere avšak iba jednorazovo, spoločnosť má možnosť usporiť oveľa viac prostriedkov v prípade zavedenia práce z domu ako bežný spôsob výkonu práce. Spoločnosť by nemusela disponovať priestormi na výkon práce tak veľkými, ako v súčasnosti disponuje, keďže pokrývajú 100 % kapacitu zamestnancov. Na základe prieskumov by spoločnosť jednoducho získala informácie od zamestnancov, či majú záujem pracovať z domu už na stálo, prípadne preferované dni kedy by fyzicky navštevovali kancelárske priestory za účelom výkonu práce. Veľmi jednoducho by tak mohla

zistiť akou kapacitou by mala spoločnosť disponovať, čo by jej v prípade veľkého záujmu o prácu z domu umožnilo zmenšiť prenajímané priestory. Ako už preukázala dotazníkové šetrenie, veľká časť zamestnancov by túto formu výkonu práce preferovala. Ušetrené finančné prostriedky by mohli byť prerozdelené do miezd zamestnancov, rôznych druhov provízií alebo na zaistenie nových a kvalifikovaných zamestnancov. Schválenie remote working by taktiež bolo veľkým lákadlom pre zamestnancov, ktorí by boli tým pádom schopní vykonávať prácu nielen z územia ČR.

Jednorazové prémie / Ročný bonus

Väčšina spoločností – ako napríklad spoločnosť B, poskytuje svojim zamestnancom ročný bonus vo výške aspoň jednej mesačnej mzdy. Absencia tohto benefitu v spoločnosti A je citeľná a väčšina zamestnancov prejavila o tento druh peňažnej odmeny veľký záujem. Navrhovali by sme teda spoločnosti A zavedenie tohto benefitu do systému odmeňovania. Posilnilo by to tak lojalitu a ochotu zamestnancov podávať čo najlepšie pracovné výsledky, iniciatívnosť v riešení vzniknutých problémov alebo vo vylepšovaní aktuálnych procesov. Vo veľkej miere by to prispelo aj k zvýšeniu atraktivity zamestnávateľa a k získaniu nových, kvalifikovaných zamestnancov, ktorých spoločnosť v momentálnej situácii potrebuje. Toto opatrenie by sme spoločnosti navrhovali zaviesť vo forme odmeny odrážajúcej počet odpracovaných rokov v spoločnosti. Zamestnancov by zavedenie tejto odmeny motivovalo k dlhodobému zotrvaní v spoločnosti. Nasledujúca tabuľka popisuje, aké hodnoty spoločnosti navrhujeme.

Tabuľka č. 17: Návrh odmeňovania zamestnancov podľa odpracovaných rokov

Počet odpracovaných rokov	Výška ročnej odmeny
1 – 3	6,250 Kč
3 – 5	12,500 Kč
5 – 8	17,500 Kč
8 – 10	25,000 Kč
10 a viac	37,500 Kč

Salary review

Spoločnosti odporúčam zaviesť systém tzv. salary review, ktorý spočíva v pravidelnom hodnotení pracovného výkonu jednotlivcov riadiacim pracovníkom a následné zváženie zvýšenia mzdového základu. Tento systém by zamestnancov motivoval k dlhodobému zotrvaní v spoločnosti ale aj k

podávaniu vyššieho a kvalitnejšieho pracovného výkonu, ktorý by v konečnom dôsledku mal vplyv na ich mzdové ohodnotenie. Odporúčam toto vyhodnocovanie aplikovať aspoň raz za rok. Výhodou pre spoločnosť by bolo zvýšenie prehľadu o kvalifikovanosti jednotlivých zamestnancov, čo by mohla zároveň využiť aj ako podklad pre budúci rozvoj a vzdelávanie zamestnanca. Samozrejmosťou je zvýšenie atraktivity zamestnávateľa pretože hodnotenia výkonu práce, ako dokázalo dotazníkové šetrenie, je zamestnancami vnímané ako dôležitý motivátor.

Vybavenosť pracoviska

Na základe odpovedí zamestnancov v dotazníku sme zistili, že vybavenosť pracoviska spoločnosti A nie je vyhovujúca, a teda vzniká veľký priestor na zlepšenie. Spoločnosť by mala viac dbať na zdravie zamestnancov. Keďže ide o sedavé zamestnanie vykonávané výlučne na počítači, odporúčame manažmentu spoločnosti investovať prostriedky do nasledujúcich položiek:

- monitory šetriace zrak užívateľa,
- ergonomické stoličky podporujúce držanie tela,
- ergonomické klávesnice a myši,
- stoly s nastaviteľnou výškou podľa preferencie užívateľa.

Takéto vylepšenie pracoviska by malo za následok zvýšenie spokojnosti pracovníkov a v neposlednom pozitívny vplyv na ich zdravie. Zlepšenie atraktivity pracovných priestorov taktiež pozitívne vplýva aj na potenciálnych zamestnancov pri výbere ich nového zamestnávateľa. V tabuľke nižšie uvádzam navrhované položky, ktoré by mal zamestnávateľ zabezpečiť.

Tabuľka č. 18: Výpočet nákladu na vybavenie pracoviska pre 1 zamestnanca (Vlastné spracovanie podľa: alza.cz)

Vybavenosť pracoviska na 1 zamestnanca	
Položka	Cena/ks
Trust Tecla-2 Wireless Deskset - CZ/SK (ergonomická klávesnica a myš)	799 Kč
ANTARES Vision (kancelárska stolička so synchronizovanou mechanikou, bedernou opierkou a pevnými podrúčkami)	6 159 Kč
AlzaErgo Table ET3.1 (Stôl s manuálne nastaviteľnou výškou)	5 990 Kč
Spolu	12 948 Kč

Vzdelávací systém

Vzdelávací systém spoločnosti A je navrhnutý tak, že sa predovšetkým zameriava na interné procesy organizácie. To znamená, že zamestnanci majú možnosť rozvíjať svoje schopnosti súvisiace s výkonom práce v danej spoločnosti, a teda väčšinu z nich nemožno inde uplatniť. Manažmentu spoločnosti by sme preto navrhovali, aby zaviedla aj iné možnosti vzdelávania zamestnancov a to prostredníctvom kurzov, ktoré by im zaistili aj získanie certifikátu. Mohlo by ísť o jazykové kurzy alebo kurzy zamerané na fungovanie finančných trhov, ktoré ponúka napríklad spoločnosť B. Existujúcich zamestnancov by to motivovalo ďalej sa vzdelávať a nestagnovať v znalostiach, ktorými momentálne disponujú, a potenciálni pracovníci by mali o dôvod viac zamestnať sa v tejto spoločnosti pretože ako bola preukázané, systém vzdelávania je vnímaný najmä mladšou generáciou ako významný benefit. Prilákalo by to tak osoby dravé po vzdelávaní sa a teda by si spoločnosť zabezpečila kvalifikovanú pracovnú silu.

Spoločnosti navrhujem zaviesť nasledujúci kurz vzdelávania:

C1 Business Higher – Business English Certificate Higher (BEC Higher) – získanie takého certifikátu umožňuje prehĺbenie znalostí v oblasti profesionálnej angličtiny v obchodnej sfére. Kvalifikácia BEC Higher je dokladom schopnosti efektívnej orientácie v anglicky hovoriacom obchodnom prostredí so zameraním na efektívne zvládanie obchodných stretnutí, vyjadrovanie stanovísk a ich obhajobu, porozumenie obchodných správ a korešpondencie a písanie obchodných návrhov dopisov. Minimálny počet záujemcov o tento kurz je 15, čo absolútne vyhovuje spoločnosti v prípade zavedenia týchto kurzov pre svojich zamestnancov. Cena kurzu pre jedného uchádzača je 5,450 Kč. Spoločnosti navrhujem preplácanie tohto kurzu na základe počtu opakovaných pokusov aby tak zamedzila mrhaniu opakovaním kurzu a motivovala zamestnancov zvládnuť tento kurz čo najskôr – ideálne na prvý pokus, pričom by preplácala maximálne 5. pokus (esolreg.britishcouncil.org).

Tabuľka č. 19: Návrh účasti zamestnávateľa na jazykovom kurze

Počet pokusov	Celková cena kurzu	Príspevok zamestnávateľa	Cena pre zamestnanca
1	5,450 Kč	3,500 Kč	1,950 Kč
2	5,450 Kč	2,800 Kč	2,650 Kč
3	5,450 Kč	2,000 Kč	3,450 Kč
4	5,450 Kč	1,500 Kč	3,950 Kč
5	5,450 Kč	1,000 Kč	4,450 Kč

Hodnotenie a odmeňovanie na základe nadštandardných výkonov

Ako bolo popísané v teoretickej časti tejto práce, motivácia zamestnancov je veľmi dôležitá činnosť, ktorá napomáha zamedziť nízky pracovný výkon pracovníkov. V správne nastavenom systéme by mal samotný zamestnanec chcieť vykonávať prácu a nevnímať ju len ako povinnosť a prostriedok na uspokojenie základných potrieb. K zvýšeniu motivácie s cieľom zabezpečiť efektívnejšie a kvalitnejšie vykonávanie procesov a úloh by mohli napomôcť prostriedky, ktoré by odmeňovali nadpriemerne vynaloženú snahu za účelom vylepšenia už fungujúcich procesov. V spoločnosti A sa vykonáva veľké množstvo manuálnych procesov, ktoré zaberajú veľkú časť času vyhradeného na prácu. Niektorí zamestnanci sa síce snažia jednotlivé procesy zautomatizovať, ale keďže nie sú na túto činnosť priamo motivovaní, nevenujú jej dostatok pozornosti. Dobrovoľné pracovanie na vylepšeníach procesov spoločnosti tak zaberá zamestnancom voľný čas, zvyšuje počet odpracovaných nadčasov a v konečnom dôsledku negatívne vplýva na work -life balans. Odporúčame, aby spoločnosť A zaviedla systém odmien, ktorý by dostatočným spôsobom motivoval zamestnancov na vylepšovanie interných procesov a zároveň odrážal aj vynaloženú snahu jednotlivých pracovníkov. Takýto systém by mohol mať formu vyhodnocovania najprínosnejšieho zamestnania za určité časové obdobie – odporúčame kvartál, keďže vylepšovanie týchto procesov si žiada vynaloženie veľkého množstva času hlavne kvôli technickému spracovaniu. Vyhodnocovanie by malo prebiehať tak, že do vopred stanoveného termínu sa prihlásia zamestnanci, ktorí vylepšili určitý proces vyplnením formulára. Do formuláru by mal uviesť presný popis vylepšenia, približný čas za aký ho dokázal vypracovať a jeho dôsledky v prípade schválenia na jeho pracovnú činnosť alebo činnosť iných zamestnancov. Team leaders všetkých tímov by po zbere týchto formulárov, ktoré by slúžili ako podklad na ďalšie rozhodovanie mali vyhodnotiť 3 najprínosnejšie vylepšenia -

teda 3 najprínosnejších zamestnancov za daný kvartál. Rozhodnutie by malo byť schválené ich vyšším priamym nadriadeným. V tabuľke nižšie uvádzame hodnoty, ktoré by sme manažmentu spoločnosti odporučili zaviesť.

Tabuľka č. 20: Návrh hodnotenia a odmeňovania nadštandardných výkonov

Ocenenie zamestnancov	Výška odmeny
1. Najprínosnejší zamestnanec	12,500 Kč
2. Najprínosnejší zamestnanec	6,250 Kč
3. Najprínosnejší zamestnanec	2,500 Kč

3.1 Prínos zmien

Vzhľadom na to, že navrhované zmeny boli zostavené predovšetkým na názoroch zamestnancom, možno predpokladať, že pre spoločnosť A by boli určite prínosom. Najväčší prínos prijatia takýchto opatrení by bola zvýšená motivácia a lojalita existujúcich zamestnancov, a zvýšenie celkovej atraktivity zamestnávateľa pre potenciálnych zamestnancov.

Zavedením vyššieho mzdového základu by spoločnosť dostatočne motivovala svojich zamestnancov zotrvať v tomto zamestnaní a nehľadať na trhu práce iné príležitosti, ktoré by im zabezpečili vyšší príjem. Takisto by spoločnosť mohla prilákať viac kvalifikovaných záujemcov o prácu, ktorý by spoločnosť A považovali za jasnú voľbu vo výbere nastávajúceho zamestnávateľa.

Zavedením práce z domu ako bežnú formu výkonu tejto práce by zamestnávateľ uspokojil potreby zamestnancov, ktoré boli zistené spracovaním dotazníku o spokojnosti zamestnancov. Spoločnosť by tým pádom nasledovala aj novovzniknutý trend kedy sa práca z domu považuje za must-have moderných spoločností. Keďže sa tento benefit stáva čím ďalej tým viac zaužívaný, vyrovnala by sa tak aj spoločnostiam, ktoré tento benefit normálne poskytujú a tým samozrejme zvýšila svoju atraktivitu a konkurencieschopnosť na trhu práce.

Peňažná odmena vo forme ročného bonusu viazaného na dĺžku pracovného pomeru by zaistila dlhoročné zotrvanie zamestnancov v spoločnosti, čo by v konečnom dôsledku malo vplyv na fluktuáciu zamestnancov v tejto organizácii. Stala by sa tak aj motiváciou pre potenciálnych zamestnancov, pre ktorých by forma tohto benefitu bola určite veľkým lákadlom.

Salary review by prinieslo ďalšie pozitívne motivátory v spoločnosti pre zamestnancov, pretože ak by si uvedomovali a boli istý tým, že ich pracovný výkon je nielenže pravidelne sledovaný a hodnotený, ale má aj vplyv na ich mzdový základ, podávali by lepší a kvalitnejší pracovný výkon v snahe zabezpečiť si vyšší príjem. Takáto forma, ktorá prepája odmeňovanie aj hodnotenie v jednom, je veľmi efektívna aj pre zamestnávateľa, pretože umožňuje pravidelne sledovať vývoj a konanie zamestnancov, ich schopnosti, zručnosti a znalosti, a v neposlednom by sa tak stala aj podkladom pre budúce plánovanie rozvoja alebo preradenia zamestnancov.

Zlepšením vybavenia pracoviska by spoločnosť zvýšila spokojnosť terajších zamestnancov dbaním o ich zdravotný stav a v neposlednom, by taktiež zvýšila svoju celkovú atraktivitu a prestíž.

Zavedením nového systému vzdelávania zameranom na rozvoj jazykových schopností by spoločnosť umožnila svojim zamestnancom zlepšovať a rozvíjať sa, čo by sa v konečnom dôsledku odrazilo aj na podávanom výkone, keďže komunikácia v angličtine je v spoločnosti A na dennej báze. Zlepšením komunikačných jazykových schopností by stúpila mienka o celej spoločnosti aj u klientov, ktorý by videli profesionálny prístup k riešeniu vzniknutých problémov a každodenných procesov. Aj tento faktor by vplýval na zvýšenie prestíže a dobrého mena spoločnosti, a na prilákanie nových zamestnancov, ktorý považujú osobný rozvoj a vzdelávanie za kľúčový faktor pri výbere nového zamestnania.

Systém hodnotenia a odmeňovania na základe mimoriadne vynaloženého úsilia by zamestnancov motivoval vylepšovať interné už fungujúce procesy, čím by sa skrátila doba vykonávania niektorých manuálnych úkonov zaberajúcich množstvo času. Tento čas by tak zamestnanci vedeli využiť efektívnejšie, čo je len ďalším prínosom pre spoločnosť. Iniciatíva a motivácia by v spoločnosti rapídne stúpili. Zamestnanci, ktorých by sa toto odmeňovanie týkalo, by sa cítili pre spoločnosť dôležitejší a boli by viac motivovaní k ďalším prínosom pre spoločnosť.

3.2 Časový harmonogram zmien

Nasledujúca kapitola je zameraná na orientačný časový harmonogram navrhovaných zmien.

Zvýšenie mzdového základu

Zavedenie tejto zmeny by malo obsahovať zoznámenie zamestnancov s touto zmenou a konečné vypracovanie mzdového predpisu, ktorý by bol oficiálnym vyhlásením.

- Zoznámenie zamestnancov so zmenou – do konca júla 2021,
- Vyhodenie a zavedenie mzdového predpisu – do konca decembra 2021.

Home office / remote working

Spoločnosť by toto opatrenie mala zaviesť s okamžitou platnosťou, keďže momentálne v dôsledku opatrení zavedených v dôsledku šírenia koronavírusu už funguje na 100 % forme práce z domu. Vyžadovalo by si to však zhotoviť a rozoslať prieskum, zameraný na záujem o prácu z kancelárie, na základe čoho by spoločnosť mohla určiť potrebnú kapacitu miest, ktorými by mala disponovať. To by jej napomohlo zistiť, koľko % z momentálnej kapacity vyhradenej na prácu môže zrušiť a tým pádom aj koľko by mohla ušetriť pri zmenšení prenajímaných priestorov.

- Zavedenie home officu / remote working – s okamžitou platnosťou,
- vyhotovenie a rozoslanie prieskumu zameranom na záujem zamestnancov o prácu z kancelárie – do 30. júna 2021,
- vyzbieranie odpovedí – uzatvorenie prieskumu – do 20. júla 2021,
- spracovanie a zverejnenie výsledkov prieskumu – do 30. júla 2021.

Jednorazové prémie / ročný bonus

Toto opatrenie by malo byť v súlade so zavedením zvýšenia mzdového základu a teda harmonogram je nasledovný:

- zoznámenie zamestnancov so zmenou – do konca júla 2021,
- vyhotovenie a zavedenie predpisu – do konca decembra 2021.

Salary review

Pred zavedením tejto formy hodnotenia a odmeňovania pracovníkov je treba pripraviť potrebné podklady, pravidlá a kritéria. Následne oboznámiť zamestnancov o tomto procese aby mali šancu

vyjadriť svoj názor, prípadne navrhnúť vylepšenia. Následne je potrebné oficiálne formulovať všetky pravidlá, kritériá a postupy a informácie ohľadom tohto procesu zverejniť v internom informačnom systéme.

- Príprava podkladov, pravidiel, postupov a kritérií – do konca augusta 2021.
- Konzultácia so zamestnancami so zameraním na ich spätnú väzbu – do konca septembra 2021.
- Spracovanie prípadných návrhov a finálna úprava procesu – do konca novembra 2021.
- Oficiálne informovanie zamestnancov o procese – do konca decembra 2021.

Vybavenosť pracoviska

Toto opatrenie by sa malo vzťahovať na zavedenie práce z domu, keďže tam bude zhotovený prieskum o potrebnej kapacite pracoviska.

- Zistenie potrebnej kapacity – do 30. júla 2021.
- Vyhodenie objednávky na základe prieskumu – do konca augusta 2021.
- Vybavenie pracoviska na základe dodávky objednaných položiek.

Vzdelávací systém

Keďže navrhnutý jazykový kurz sa uskutočňuje v Prahe najbližšie od 12.11.2021 do 21.11.2021 odporúčam nasledovný harmonogram:

- Informovať zamestnancov o možnosti kurzu – do 30. júna 2021.
- Vyhodenie prieskumu o predbežnom záujme – do 31. júla 2021.
- Záväzné prihlásenie na kurz – do 15. októbra 2021.

Hodnotenie a odmeňovanie na základe nadštandardných výkonov

Toto opatrenie by malo byť zavedené v súlade so zvýšením mzdového základu a zavedením ročného bonusu, preto je harmonogram nasledovný:

- Zoznámenie zamestnancov so zmenou – do konca júla 2021,
- Vyhodenie a zavedenie mzdového predpisu – do konca decembra 2021.

ZÁVER

Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce bolo navrhnúť adekvátne opatrenia, ktoré by spoločnosť A mala zaviesť do svojho systému odmeňovania. Tento cieľ som splnila prostredníctvom dosiahnutia vopred stanovených parciálnych cieľov. Jedným z nich bolo priblíženie tejto problematiky z teoretického hľadiska. Vymedzením základných pojmov súvisiacich so systémom odmeňovania zamestnancov sme si prehĺbili znalosti v tejto oblasti.

Analytická časť práce sa zaoberala aktuálnou situáciou na trhu práce a najnovším výskumom zamestnávateľov v Českej republike a dôsledkami spôsobenými vypuknutím pandémie koronavírusu. Employer Brand Research priblížil celkovú situáciu na trhu práce čo sa týka poskytovaných a požadovaných benefitov. Tieto nové poznatky napomohli pokračovať v plnení ďalších parciálnych cieľov. Pod tie spadala analýza trhu práce a popísanie spoločnosti A, pre ktorú som navrhovala možné alternatívy opatrení v systéme odmeňovania a taktiež opis spoločnosti B, ktorú vnímam ako konkurenta a vzhľadom na dlhoročné pôsobenie tejto spoločnosti, jej know-how v oblasti odmeňovania aj ako určitý vzor v tejto oblasti. Komparáciou týchto dvoch spoločností som zistila rozdiely a medzery, ktorým by spoločnosť A mala venovať viac pozornosti, ak sa chce stať atraktívnym zamestnávateľom na trhu práce, a ak chce zabezpečiť lojalitu a dostatočnú motiváciu už existujúcich zamestnancov. Časť tejto práce bola zameraná aj na analýzu dotazníku, ktorý bol prostredníctvom internej formy komunikácie rozoslaný v oboch spoločnostiach. Odpovede respondentov, teda zamestnancov spoločností A a B, napomohli k zisteniu aktuálnej situácie v spoločnostiach, spokojnosť či nespokojnosť zamestnancov, ich rôzne výhrady a požadované odmeny, ktoré by od svojho zamestnávateľa očakávali. Na základe komparácie týchto odpovedí, sa potvrdilo, že spoločnosť B by sa skutočne mala stať akýmsi vzorom pre spoločnosť A. Spoločnosť A by sa mala snažiť vyrovnať s týmto konkurentom z hľadiska benefitov ponúkaných zamestnancom, aby existujúci zamestnanci nevideli dôvod odísť z aktuálne zastávanej pozície za inou prácou, ktorá by v inej spoločnosti bola lepšie ohodnotená, a v ktorej by obdržovali atraktívnejšie benefity. V časti práce – vlastné návrhy riešenia, som manažmentu spoločnosti navrhla zmeniť mzdový základ, odporučila som zaviesť home office a remote working ako bežnú formu vykonávania práce a pridať jednorazové prémie do systému odmien. Taktiež som navrhla systém salary review, ktorý by bol veľkým lákadlom pre nových zamestnancov a zároveň silným motivátorom pre už existujúcich. Spoločnosť by taktiež mala venovať pozornosť vzdelávaciemu systému, ktorý by zabezpečil získanie nových a dravých zamestnancov, motivovaných sa osobne rozvíjať a taktiež by zvýšil kvalifikáciu terajších

zamestnancov. Vybavenosť pracoviska je ďalším opatrením, ktoré by spoločnosť mala vylepšiť, pretože len spokojní zamestnanci budú prinášať tie najkvalitnejšie pracovné výkony. Nielenže by to pozitívne vplývalo na zdravie zamestnancov, ale navýšili by to aj prestíž spoločnosti, čo by opäť viedlo k zvýšeniu atraktivity zamestnávateľa. Navrhujem taktiež hodnotenie na báze nadštandardného výkonu, ktorý by sa stal veľmi silným motivátorom pre zamestnancov vylepšovať interné procesy spoločnosti. Vylepšenie procesov by viedlo k úspore času, ktorý potom možno efektívnejšie využívať na iné pracovné úlohy. Samozrejme by to malo dopad aj na odpracované hodiny nadčasov, ktorých znížením by sa zlepšil work – life balans zamestnancov.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- 1) ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 8024704692
- 3) ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.
- 4) Asset Management Specialist. Riadený rozhovor so zamestnancom spoločnosti B [rozhovor]. Brno, 15.3.2021
- 5) BEDRNOVÁ, Eva. - NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 8072610643
- 6) BUCHTOVÁ, Božena. Psychologie pro ekonomy. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 202 s. ISBN 8021033967
- 7) ČSÚ. Vývoj českého trhu práce 4. čtvrtletí 2020. czso.cz [online]. 2021, 8.3.2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/documents/10180/122733958/cpmz030821_analyza.pdf/4d9e6705-6273-4f52-9c4f-8d75a5a92704?version=1.0
- 8) DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 8071694223.
- 9) DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 512. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 10) EFocus. Motivácia je v rukách manažéra. eFocus.sk [online]. 2007, 15.3.2007 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: https://www.efocus.sk/images/archiv/file_1006_0.pdf
- 11) Esolreg. British Council. Esolreg.britishcouncil.org [online]. 2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z:
https://esolreg.britishcouncil.org/Czech%20Republic?_ga=2.10317749.1688979714.1621068935-1437992485.1621068935
- 12) FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. Vyd. 1. Praha: ComputerPress, 2002. 490 s. ISBN 80-7226-515-6.
- 13) HITKA, M., KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2010. Podniková kultura v řízení lidských zdrojů. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2010. 140 s. ISBN 978-80-228-2151-3.

- 14) HRABCOVÁ, Dana. Východiska a principy odměňování závislé práce v České republice. Brno: Masarykova univerzita, 2000. 131 s. ISBN 8021022779
- 15) Investment Operations Senior Officer. Riadený rozhovor so zamestnancom spoločnosti A [rozhovor]. Brno, 10.3.2021
- 16) JAKEŠOVÁ, Dana. Pandemie se promítla i do zaměstnaneckých benefitů. Firmy některé zrušily. idnes.cz [online]. 2020, 5.6.2020 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/benefit-zamestnanec-prace-zamestnani-firma-zamestnavatel-bonus-pracovnik-zamestnanecke-vyhody-covid.A200604_132435_podnikani_daja
- 17) KACHŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov: Ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Spirit, 2001. 215 s. ISBN: 8088848725
- 18) KARLÓF, B., ŮSTBLÖM, S.: Benchmarking, jak napodobit úspěšné. Victoria Publishing, Praha, 1995
- 19) KELIBL, J. – HUTTLOVÁ, E. – DVOŘÁKOVÁ, Z.: Stimulace pracovníku a tvorba mzdových soustav. Praha: VŠE, 1998, 147 s. ISBN 80-7079-202-7
- 20) Kociánová, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 21) KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 22) KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 807261116X
- 23) KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 807261116x.
- 24) LESÁKOVÁ, Ľ. - ŮRADNÍČEK, V.: Analýza podniku - Praktikum. 1. vydanie. Banská Bystrica, Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 1995. S. 186 (analýza postavenia podniku)
- 25) MAJTÁN, Miroslav. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2007. 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- 26) Managementmania. SWOT analýza. managementmania.com [online]. 2020 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- 27) NAGY, Tomas. Rozvoj zamestnancov a kariéra. Kuna.ent.sk [online]. 4.12.2006 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <http://www.kuna.ent.sk/skola/hrm/MNG-odmenovanie.doc>

- 28) PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- 29) Randstat. Employer Brand Research 2020. Randstat.cz [online]. 2020 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z:
https://cdn2.hubspot.net/hubfs/481927/REBR%202020/Country%20reports/CZ_REBR%202020_countryreport_ENG.pdf?__hstc=243245085.8cee3cd79114aecbb1bb892a361bdbc2.1620585120178.1620585120178.1620670134959.2&__hssc=243245085.1.1620670134959&__hsfp=764630068
- 30) Riadený štruktúrovaný rozhovor. Managementmania [online]. Wilmington: Managementmania, 2015 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/sk/riadeny-strukturovany-rozhovor>
- 31) SEDLÁK, Mikuláš. Manažment. Bratislava: Wolters Kluwer (Iura Edition), 2009. 434 s. ISBN 9788080782832
- 32) SEDLÁK, Mikuláš. Manažment. Bratislava: Wolters Kluwer (Iura Edition), 2007. 264 s. ISBN 8080781330
- 33) ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- 34) URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- 35) URBAN, Jan. Výhody a nevýhody odměňování na základě hodnocení prací. KarieraWeb.cz [online]. 2011, 30. 6. 2011 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52197170-vyhody-a-nevyhody-odmenovani-nazaklade-hodnoceni-prac>
- 36) Veber, Jaromír. Management - základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 37) VETRÁKOVÁ, Milota, Jozef ĎURIAN, Gabriela ELEXOVÁ a Mária SEKOVÁ, MARKOVÁ, Viera, ed. *Ludské zdroje a ich riadenie*. 2. preprac. a rozš. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2011. 275 s. ISBN 978-80-557-0149-3.
- 38) VLČEK, Jozef. Ekonómie a ekonomika. 3. vyd. Praha: AspiK, a. s., 2005. 560 s. ISBN 80-7357-103-X.
- 39) VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. Vyd. 2. dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1996. 244 s. ISBN 80-85943-19-0.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov (Vlastné spracovanie podľa: Koubek, 2007)

Obrázok č. 2: SWOT analýza spoločnosti A (vlastné spracovanie podľa: riadený rozhovor so zamestnancom spoločnosti A, 2021)

Obrázok č. 3: SWOT analýza spoločnosti B (vlastné spracovanie podľa: riadený rozhovor so zamestnancom spoločnosti B, 2021)

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Faktory vplývajúce na tvorbu mzdy (Vlastné spracovanie podľa: Dvořákova, 2007)

Tabuľka č. 2: Top 3 EVP faktory v ČR (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

Tabuľka č. 3: Najlepší zamestnávateľia v ČR podľa EVP faktorov (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

Tabuľka č. 4: Rebríček hodnôt (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

Tabuľka č. 5: Top 3 spoločnosti v ČR podľa sektoru (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)

Tabuľka č. 6: Odpovede respondentov na otázku č. 7

Tabuľka č. 7: Odpovede respondentov na otázku č. 8

Tabuľka č. 8: Odpovede respondentov na otázku č. 9

Tabuľka č. 9: Odpovede respondentov na otázku č. 10

Tabuľka č. 10: Odpovede respondentov na otázku č. 11

Tabuľka č. 11: Odpovede respondentov na otázku č. 12

Tabuľka č. 12: Odpovede respondentov spoločnosti A na otázku č. 13

Tabuľka č. 13: Odpovede respondentov spoločnosti B na otázku č. 13

Tabuľka č. 14: Work-Life Balance zamestnancov spoločnosti A a B

Tabuľka č. 15: Možné dôvody zmeny zamestnania v spoločnosti A a B

Tabuľka č. 16: Výpočet čistej mzdy (Vlastné spracovanie podľa: vypocet.cz)

Tabuľka č. 17: Návrh odmeňovania zamestnancov podľa odpracovaných rokov

Tabuľka č. 18: Výpočet nákladu na vybavenie pracoviska pre 1 zamestnanca (Vlastné spracovanie podľa: alza.cz)

Tabuľka č. 19: Návrh účasti zamestnávateľa na jazykovom kurze

Tabuľka č. 20: Návrh hodnotenia a odmeňovania nadštandardných výkonov

ZOZNAM GRAFOV

- Graf č. 1: Pohlavie respondentov (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)
- Graf č. 2: Vek respondentov (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)
- Graf č. 3: Dosiahnuté vzdelanie respondentov (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)
- Graf č. 4: Pracovná pozícia respondentov (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)
- Graf č. 5: Preferencie pri výbere zamestnávateľa ČR vs EÚ (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)
- Graf č. 6: Switchers (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)
- Graf č. 7: Stayers (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)
- Graf č. 8: Intenders (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)
- Graf č. 9: Zmena platu po zmene zamestnávateľa (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)
- Graf č. 10: Emocionálne dôvody na zmenu zamestnania – kategória switchers a intenders (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)
- Graf č. 11: Top 5 najatraktívnejších a obdržaných benefitov (Vlastné spracovanie podľa: randstat.cz, 2020)
- Graf č. 12: Pohlavie zamestnancov v spoločnosti A a B
- Graf č. 13: Vek zamestnancov v spoločnosti A a B
- Graf č. 14: Dosiahnuté vzdelanie zamestnancov v spoločnosti A a B
- Graf č. 15: Pracovná pozícia zamestnancov v spoločnosti A
- Graf č. 16: Pracovná pozícia zamestnancov v spoločnosti B
- Graf č. 17: Dĺžka pracovného pomeru zamestnancov v spoločnosti A a B
- Graf č. 18: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 7
- Graf č. 19: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 8
- Graf č. 20: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 9
- Graf č. 21: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 10
- Graf č. 22: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 11
- Graf č. 23: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 14

Graf č. 24: Vážený priemer odpovedí respondentov na otázku č. 15

Graf č. 25: Aplikovanie rovnakého prístupu ku všetkým zamestnancom v spoločnosti A a B

Graf č. 26: Vnímanie mzdového ohodnotenia v spoločnosti A a B

Graf č. 27: Work-Life Balance zamestnancov spoločnosti A a B

Graf č. 28: Potenciálne ukončenie pracovného pomeru v spoločnosti A a B

Graf č. 29: Vnímanie pozitívnych motivátorov v spoločnosti A a B

Graf č. 30: Vnímanie negatívnych motivátorov v spoločnosti A a B

Graf č. 31: Spracovanie odpovedí na otázku č. 23

Graf č. 32: Využívanie interného vzdelávacieho systému v spoločnosti A a B

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha I – Dotazník

Príloha II - Riadený rozhovor so zamestnancom spoločnosti A

Príloha III – Riadený rozhovor so zamestnancom spoločnosti B

Dotazník pre zamestnancov

Vážená Pani, vážený Pán,

touto cestou sa na Vás chcem obrátiť s prosbou o vyplnenie dotazníku, ktorý je potrebný pre výskum ku mojej bakalárskej práci na tému systém odmeňovania zamestnancov. Nasledujúce otázky budú zamerané na zistenie demografie zamestnancov v spoločnosti a Vašou spokojnosťou so systémom hodnotenia a odmeňovania. Vaše osobné údaje ostanú anonymné. Za vyplnenie dotazníku Vám vopred ďakujem.

Demografia respondentov

Nasledujúce otázky budú slúžiť na zistenie demografie opýtaných.

1. Pohlavie

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2. Vek

- ☐ 18-24
- ☐ 25-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51 a viac

3. Dosiahnuté vzdelanie

- ☐ stredoškolské bez maturity
- ☐ stredoškolské s maturitou
- ☐ vyššie odborné vzdelanie
- ☐ vysokoškolské vzdelanie

4. Pracovná pozícia

- ☐ administratívny pracovník
- ☐ senior/špecialista
- ☐ nižší riadiaci pracovník / team leader
- ☐ stredný riadiaci pracovník / manažér oddelenia
- ☐ vyšší riadiaci pracovník
- ☐ COO/CFO/CEO

5. Dĺžka pracovného pomeru

- ☐ Menej ako 1 rok
- ☐ 1-2 roky
- ☐ 3-5 rokov
- ☐ 6-10 rokov
- ☐ 11 a viac rokov

6. Druh pracovného pomeru

- ☐ Plný úväzok
- ☐ Polovičný úväzok
- ☐ Intership (stáž)
- ☐ Na dohodu (brigáda)

Súčasnú pracovnú podmienku spoločnosti

Nasledujúce otázky budú zamerané na hodnotenie atraktívnosti Vašej pracovnej pozície.

7. Ako vnímate atmosféru na pracovisku vo Vašom zamestnaní?

	1	2	3	4	5	
Formálna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Neformálna

8. Ohodnotte prosím vybavenosť Vášho pracoviska

	1	2	3	4	5	
Nevyhovujúca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vyhovujúca

9. Máte pocit, že ste odmeňovaný/á spravodlivo?

	1	2	3	4	5	
Nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Áno

10. Považujete systém odmeňovania za zrozumiteľný a transparentný?

	1	2	3	4	5	
Nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Áno

11. Ste spokojný/á s benefitmi, ktoré Vám poskytuje zamestnávateľ?

	1	2	3	4	5	
Nie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Áno

12. Máte záujem o určité benefity, ktorý Vám zamestnávateľ neposkytuje?

- ☐ Áno
☐ Nie

Ak ste v predchádzajúcej otázke odpovedali áno, uveďte o aké benefity by ste mali záujem

Odpoveď: _____

Preferovaný prístup nadriadených pracovníkov smerom k zamestnancom

Na bodovacej stupnici označte možnosť od 1 - 5, pričom 1 = najmenej vyhovujúce, 5 = najvyhovujúcejšie. Vyberte prosím vždy len jednu z možností.

13. Preferovaný štýl vedenia nadriadeného pracovníka

	1	2	3	4	5
Direktívny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autoritatívny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participatívny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Ktojej kompetencii venuje nadriadený pracovník málo pozornosti?

Označte prosím jednu možnosť na stupnici 1-5, pričom 1 = nadriadený tejto funkcií pozornosť nevenuje, 5 = nadriadený sa danej funkcií venuje dostatočne

	1	2	3	4	5
Riadenie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizovanie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plánovanie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedenie ľudí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koučovanie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Aplikuje nadriadený pracovník rovnaký prístup ku všetkým zamestnancom?

- ☐ Áno
- ☐ Nie, cítim sa byť znevýhodnený voči svojim kolegom na rovnakom pracovnom mieste

16. Zodpovedá mzdové ohodnotenie pracovnej záťaži?

- ☐ Áno
- ☐ Nie

17. Na škále od 1 po 5 vyjadrite prosím Váš Work - life balance

	1	2	3	4	5	
Work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Life

18. Zvažovali ste v poslednej dobe zmenu Vášho aktuálneho zamestnania?

- ☐ Áno
- ☐ Nie

19. Z akého dôvodu by ste zvažovali zmenu zamestnania?

Označte najviac 3 možnosti.

- ☐ Mzdové ohodnotenie
- ☐ Osobný rozvoj / kariérny rast
- ☐ Nezaujímavá pracovná náplň
- ☐ Nadmerná pracovná záťaž
- ☐ Lokalita
- ☐ Zlé vzťahy na pracovisku
- ☐ Ponúkaný systém benefitov
- ☐ Iné...

Významnosť nástrojov slúžiacich na zvyšovanie pracovného výkonu a motivácie

Na bodovacej stupnici označte možnosť od 1 - 5, pričom 1 = najhoršie, 5 = najlepšie. Vyberte prosím vždy len jednu z možností.

20. Ktorý pozitívny motivátor má na Vás najvyšší účinok?

	1	2	3	4	5
Peňažné odmeny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepeňažné odmeny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonusová dovolenka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvýšená angažovanosť	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Ktorý Negatívny motivátor má na Vás najvyšší účinok?

	1	2	3	4	5
Otvorená kritika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krátenie odmien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zníženie angažovanosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stratená dôvera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hrozba výpovedťou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Čo Vás motivuje viac?

- ☐ Mzda
- ☐ Osobný rozvoj

23. Využívate interný vzdelávací program spoločnosti?

- ☐ Áno
- ☐ Nie

Koniec dotazníku.

Touto cestou Vám ešte raz chcem poďakovať za Váš obetovaný čas a trpezlivosť pri odpovedaní na jednotlivé otázky. Prajem Vám nech sa Vám darí v osobnom aj v kariérnom živote.

S úctou, Rafanidesová

Riadený rozhovor so zamestnancom spoločnosti A

Ako dlho ste zamestnaný v spoločnosti a akú pozíciu zastávate?

„V spoločnosti som zamestnaný už 3 roky a pracujem na pozícii Investment Operations Senior Officer.“

Mohli by ste popísať spoločnosť a aj to, na čo sa zameriava – teda čo poskytuje?

„Právna forma spoločnosti je odštepny závod a teda vykazuje hospodársku a funkčnú samostatnosť. Všetky tímy tejto spoločnosti spadajú pod jej momentálneho CEO, ktorý je zároveň aj zakladateľom spoločnosti. Na trhu pôsobí už 18 rokov a jej hlavným cieľom je vývoj softwaru pre správu investičného majetku. Primárne sa zameriava na inštitucionálnych klientov t.j. banky, poisťovne a investičné spoločnosti. Stala sa jednou z popredných poskytovateľov softwaru slúžiaceho na správu investičného majetku na Novom Zélande, v Austrálii a Veľkej Británii. Pôsobí aj v Ázii a v Európe, a plánuje expandovať na americký a africký trh. Nedávno zavedený blockchain určil nové trendy v správe finančných inštrumentov.“

Aké sú silné a slabé stránky spoločnosti?

„Povedal by som, že medzi silné stránky spoločnosti patrí najmä dobre prepracovaný front office, ktorý predstavuje platforma prístupná našim klientom. Prostredníctvom tejto platformy môžu sledovať jednotlivé nami spracované procesy súvisiace práve so správou finančných inštrumentov. Silnou stránkou je tiež sales odvetvie, ktoré dokáže portfóliom služieb prilákať nových klientov. Medzi slabé stránky by som zaradil samotný asset management, pretože spoločnosť je v ňom nová a nemá dostatok kvalifikovaných ľudských zdrojov na jeho výkon. Management structure je podľa mňa tiež slabou stránkou pretože je miestami dosť chaotická a nejasná. Niekedy je naozaj ťažké prísť na to, kto je za čo zodpovedný a na koho je možné sa obrátiť s prípadnými otázkami alebo požiadavkami. Nedostatok ľudských zdrojov som už spomínal a taktiež je tu aj neatraktívny systém odmeňovania, ktorý je v porovnaní s konkurenčnými spoločnosťami alebo aspoň tými korporátne založenými výrazne slabší.“

Aké sú ohrozenia a príležitosti pre spoločnosť?

„Spoločnosť by jednoznačne mala využiť to, že je mladá, dynamická a rýchlo sa rozvíjajúca vo svoj prospech a snažiť sa tak expandovať do nových krajín, dostať tak svoje meno viac do povedomia a navýšiť kapacitu ľudských zdrojov prostredníctvom samostatných závodov, ktoré by tak boli schopné prevziať niektoré pracovné úlohy. Medzi ohrozenia spoločnosti patrí najmä to, že je niekedy až príliš pro-klientska a môže sa sama vystaviť riziku proti FCA, čo je regulátor finančného trhu v UK – bližšie však nemôžem špecifikovať jednotlivé dôvody. Spoločnosť by sa tiež mala viac zamerať na celkové zostavenie a konanie managementu, kde podľa môjho názoru nie všetci zastávajú práve také pozície, aké by mali. V konečnom dôsledku to vplýva na podriadených pracovníkov, ktorých činnosť a vynaložené úsilie je kľúčové pre fungovanie spoločnosti.“

Poznáte princíp financovania spoločnosti? Ak áno, mohli by ste uviesť ako funguje?

„Spoločnosť je financovaná najmä z poplatkov za správu majetku a teda sa dá povedať, že je financovaná každým účastníkom finančného trhu, ktorý má financie uložené u jedného z klientov. Spoločnosť spravuje finančné inštrumenty v hodnote vyše 220 milárd libier a jej najväčšími klientmi sú napríklad Aviva, Barclays, HSBC, Vanguard alebo OMW. Percentá manažérskych poplatkov nie sú verejne dostupným údajom a určite sa medzi jednotlivými klientmi líšia.”

Aký je Váš momentálny mzdový základ?

„Keď som zastával pozíciu Investmet Operations Officer bolo to 30.000 Kč/mesiac brutto. Odkedy som bol povýšený na senior officera je to samozrejme viac ale nerád by som tento údaj zverejňoval jednak kvôli zmluve o mlčanlivosti a jednak z vlastného presvedčenia.”

Aké benefity poskytuje Váš zamestnávateľ?

„Zamestnávateľ poskytuje príspevok na stravu prostredníctvom systému Cafeteria, 25 dní dovolenky a 6 Sick Days na kalendárny rok. V súlade s legislatívou poskytuje aj príspevok za nadčasy a prácu cez víkendy a na sviatky. Poskytuje taktiež 50 % zľavu na multisport kartu. V dôsledku nečakaného vypuknutia pandémie koronavírusu nám poskytol aj jednorazové príspevky na vybavenie home officu odkedy bol pre spoločnosti s touto možnosťou výkonu práce povinný. V spoločnosti máme aj vzdelávací online systém avšak ten je zameraný skôr na interné procesy spoločnosti. Spoločnosť nám ponúka aj rôzne iné benefity, avšak tie sú poskytované v čase keď je office prístupný zamestnancom, čo momentálne kvôli opatreniam zavedeným v dôsledku šírenia koronavírusu nie je. Ide napríklad o vybavenú kuchyňu rôznymi surovinami ako napríklad káva, mlieka, toasty, cereálie, džem, maslo a pod. Ďalej máme k dispozícii aj relax room, kde sú umiestnené stoly na ping pong a stolný futbal. Quite room slúži na odpočinok napríklad pri čítaní kníh alebo hraní stolných hier. Fruit Day je jedným z ďalších benefitov, ktorý sa uskutočňuje 2x za týždeň. Spoločnosť organizuje aj rôzne team buildingové akcie ako Summer Party, Christmas Party alebo každý piatok sa opakujúci akciu Friday Beers. Podporuje nás aj v športových aktivitách a má vlastný futbalový, volejbalový a bežecký tím.”

Ste so systémom odmeňovania vo Vašom zamestnaní spokojný?

„Čiastočne áno, avšak myslím si, že zavedenie ďalších benefitov, odrážajúcich hlavne úsilie zamestnancov by bolo viac než vhodné aby boli jednak zamestnanci spokojní a motivovanejší na pracovný výkon, a aby spoločnosť prilákala ďalších kvalifikovaných zamestnancov, ktorých tak potrebuje.”

Ako hodnotíte systém hodnotenia v spoločnosti a akou formou prebieha?

„Systém hodnotenia je v spoločnosti zavedený veľmi dobre avšak bolo by vhodné ho viac prepojiť s odmeňovaním. Myslím tým teda, že jednotlivé hodnotenie zamestnancov by sa po celkovom vyhodnotení zamestnanca malo odraziť aj na jeho mzde. Síce slúži ako dobrý podklad pre zamestnancov aby vedeli, ako ich

pracovný výkon vidia ich nadriadení a teda plní informatívnu funkciu, malo by však byť aj podkladom pre budúce plánovanie napr. rozvoja pracovníka alebo by sa malo odrážať na jeho mzde. Uskutočňuje sa na báze hodnotiaceho rozhovoru po vyplnení formulára na sebahodnotenie. Následne je hodnotiaci rozhovor uskutočňovaný ako 1-2-1 meeting s nadriadeným pracovníkom, ktorý po celkovom vyhodnotení okomentuje vo formulári odpovede zamestnanca a ohodnotí ho.”

Riadený rozhovor so zamestnancom spoločnosti B

Ako dlho ste zamestnaný v spoločnosti a akú pozíciu zastávate?

„V spoločnosti pracujem už viac ako 2 roky a zastávam pozíciu Asset Management Specialist.“

Mohli by ste popísať spoločnosť a aj to, na čo sa zameriava – teda čo poskytuje?

„Táto spoločnosť vznikla už niekedy v 19. storočí vo Švajčiarsku ako sub-divízia, avšak odvtedy sa už osamostatnila a funguje ako akciová spoločnosť. Napriek kríze, ktorá ju zasiahla v roku 2008, kedy bola spoločnosť nútená vynaložiť takmer všetky svoje zdroje na pokrytie škôd, sa spoločnosť zotavila a dnes je jednotkou na trhu v oblasti zaistovníctva. Operuje vo viac ako 25 krajinách po celom svete a v globále zamestnáva približne 15,500 zamestnancov. Spoločnosť sa delí na 3 sub-divízie, pričom každá z nich je zameraná na inú činnosť. Ide o reinsurance, ktoré tvorí 80 % celkových výnosov, corporate solutions, ktorá poskytuje celosvetovým organizáciám služby v oblasti risk managementu a asset managementu, a posledná je life capital, ktorá sa špecializuje na poistenie ľudských zdrojov rôznych spoločností. V oblasti asset managementu sa spoločnosť venuje správe investičných aktív a správe investičných aktív externých organizácií. Na finančnom trhu ponúka bankám aj svoje vlastné produkty, ktoré oni ďalej ponúkajú svojim klientom (ETFs a Cat-Bonds).“

Aké sú silné a slabé stránky spoločnosti?

„Za silnú stránku spoločnosti považujem najmä robustnú organizačnú štruktúru, ktorá je veľmi dobre prepracovaná a umožňuje tak stručné a jednoduché formulovanie a delegovanie úloh. Má taktiež veľmi dobre prepracovaný systém odmeňovania a vzdelávania, v ktorom má dlhoročný know-how. Spoločnosť má celosvetovú prestíž a dobré meno. Za slabú stránku považujem to, že spoločnosť preferuje získavanie nových pracovníkov namiesto rotácie v lokáciách, ktorými disponuje a to, že v spoločnosti je náročný kariérny postup. Taktiež je jej slabosťou nestabilita interných systémov, ktoré by po technickej stránke mohli byť o čosi viac prepracovanejšie.“

Aké sú ohrozenia a príležitosti pre spoločnosť?

„Príležitosti tejto spoločnosti vidím najmä v postupnej automatizácii a robotizácii pracovných procesov, čo umožňuje ich jednoduchšie vykonávanie a zabezpečuje tak aj viac času pre zamestnancov venovať sa náročnejším úlohám, ktoré si vyžadujú viac času a pozornosti. Spoločnosť by mala prehodnotiť aj kritériá pri získavaní zamestnancov a nespoliehať sa len na vyštudovaných ľudí, prípadne tých, ktorú už majú dlhoročnú prax, ale napríklad by mala dať šancu študentom alebo čerstvo vyštudovaným osobám, ktorí sú draví a majú silný potenciál. Prepracovaným systémom školenia by zabezpečila ich dostatočnú kvalifikáciu. Toto zároveň vnímam aj ako jej ohrozenie. Medzi ďalšie ohrozenia určite patrí ekonomická situácia, ktorá môže drasticky ovplyvniť fungovanie spoločnosti, rovnako ako aj prírodné katastrofy.“

Poznáte princíp financovania spoločnosti? Ak áno, mohli by ste uviesť ako funguje?

„Financovanie spoločnosti je založené napríklad na security lendingu, poistných zmluvách s bankami, korporáciami a štátmi, na základe ktorých spoločnosť inkasuje pravidelné poplatky vyplývajúce z uzatvorených zmlúv, operáciami na finančnom trhu a v neposlednom rade predajom akcií spoločnosti.“

Aký je Váš momentálny mzdový základ?

„Môj mzdový základ je teraz vo výške 37,500 Kč/mesiac brutto.“

Aké benefity poskytuje Váš zamestnávateľ?

„Zamestnávateľ poskytuje celú radu benefitov keďže má veľmi dobre prepracovaný systém odmeňovania a je zameraný na spokojnosť zamestnancov. Pre zjednodušenie Vám ich vymenujem:

- 100 % príspevok na stravu – 0 % príspevok zamestnanca (105 Kč/odpracovaný deň),
- Remote working / home office,
- 25 dní dovolenky,
- 100 % náhrada prvých troch dní PN,
- 6x Sick Day,
- platené voľno v prípade svadby, smrti blízkeho, nutnej zdravotnej opatery/zákroku, výročie zamestnanca v spoločnosti,
- 50 % zľava na ročnú električku,
- 100 % zľava na kurz FCA (bežná cena cca 87,500 Kč/1 úroveň, celkovo 3 úrovne),
- príspevok za nadčas, prácu cez víkend alebo sviatkov (v súlade s legislatívou),
- ročný bonus – v zásade býva vyšší ako základná zložka platu (cca 50,000 Kč – podlieha zdaneniu),
- Príspevok 50% do maximálnej výšky 95,000 Kč ročne na zariadenie šetrné k životnému prostrediu (bicykel, elektrická kolobežka, elektromobil, niektoré spotrebiče energetickej triedy A+),
- Príspevok na vybavenie home office (jednorazový príplatok na zaobstaranie napr. monitora, klávesnice, myšky a pod.),
- Vzdelávací online systém,
- Možnosť vyplácania 30% brutto mzdy vo firemných akciách,
- Recovery contribution,
- Predvianočný príspevok na gastro kartu vo výške 5,000 Kč.“

Ste so systémom odmeňovania vo Vašom zamestnaní spokojný?

„Som viac ako spokojný s týmto systémom, je to jeden z dôvodov, pre aký som sa uchádzal o prácu v tejto spoločnosti.“

Ako hodnotíte systém hodnotenia v spoločnosti a akou formou prebieha?

„Systém hodnotenia v spoločnosti je nastavený tak, že prebieha najmä s priamym nadriadeným niekoľko krát za rok prostredníctvom 1-2-1 meetingov.“